

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení změny nastavení mezd v podniku

Evaluation of the Change of Salaries in a Company

Student: Marie Ručková
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dita Skopalová, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání bakalářské práce

Student:

Marie Ručková

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R020 Ekonomika podniku

Téma:

Zhodnocení změny nastavení mezd v podniku
Evaluation of the Change of Salaries in a Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska oblasti řízení lidských zdrojů
3. Charakteristika vybraného podniku
4. Analýza změny mezd v podniku
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dita Skopalová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 4.5.2015.....

Marie Ručková

Marie Ručková

Poděkování

Děkuji paní Ing. Ditě Skopalové, Ph.D. za odbornou pomoc a cenné rady při vedení vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji paní Ing. Zuzaně Grocholové za poskytnuté informace a časté konzultace, které byly důležitým předpokladem pro sepsání práce. Zvláštní poděkování patří rodině za podporu po celou dobu studia.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska řízení lidských zdrojů	7
2.1	Organizace personální práce	7
2.1.1	Řízení lidských zdrojů	7
2.1.2	Hlavní cíle řízení lidských zdrojů	7
2.1.3	Personální práce	8
2.2	Řízení změn v podniku	8
2.2.1	Kroky organizačních změn	9
2.2.2	Lidské bariéry vůči změnám	11
2.2.3	Příčiny a řešení komunikačních bariér	12
2.2.4	Zásady přesvědčivé komunikace	13
2.3	Řízení pracovního výkonu	14
2.3.1	Pracovní výkon	15
2.3.2	Podstata řízení pracovního výkonu	15
2.3.3	Hodnocení a měření pracovního výkonu	16
2.3.4	Řízení pracovního výkonu a odměňování	16
2.3.5	Způsoby odměňování v rámci řízení pracovního výkonu	17
2.3.6	Strategický systém odměňování a celková odměna	19
2.4	Odměňování a mzdy	20
2.4.1	Mzdová politika	21
2.4.2	Mzdový systém	22
2.4.3	Mzdové formy	23
2.4.4	Druhy mzdových forem	24
2.5	Metody získávání dat	27
2.5.1	Dotazníkové šetření	27
2.5.2	Rozhovor	28
3	Charakteristika vybraného podniku	30
3.1	Představení společnosti VÚHŽ, a.s.	30
3.1.1	Historie společnosti	30
3.1.2	Profil společnosti	31
3.1.3	Předmět podnikání	31
3.1.4	Lidé	31
3.1.5	Představení divize Nástrojárna	32

3.1.6	Pracovní náplň pracovníků Nástrojárný	33
3.2	Změna původního systému odměňování	34
3.3	Současný systém odměňování	35
3.3.1	Příklad výpočtu mzdy v novém systému	38
4	Analýza změny mezd v podniku	40
4.1	Plán výzkumu	40
4.1.1	Definování problému a cíle výzkumu	40
4.1.2	Vymezení základního souboru	40
4.1.3	Výběr vzorku respondentů	40
4.1.4	Shromažďování dat	41
4.1.5	Časový harmonogram	42
4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	43
4.2.1	Shrnutí dotazníkového šetření	53
4.3	Rozhovor s personalistou	54
5	Návrhy a doporučení	57
6	Závěr	62
	Seznam použité literatury	63
	Seznam zkratk	65
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Spokojenost se dostaví většinou tehdy, dokáže-li člověk smysluplně využívat svůj potenciál, dělat to, co ho naplňuje, nebo vidí výsledky svého úsilí. Také úspěch každého podniku je značně ovlivňován kolektivem a atmosférou, která uvnitř panuje. Je nezbytné, aby vedení usilovalo o spokojené zaměstnance, neboť právě ti podávají ty nejlepší možné pracovní výsledky. Organizace si často neuvědomují, že klíčovým prvkem v konkurenčním boji na trhu jsou především lidské zdroje, kterými disponuje.

V dnešní době se změny odehrávají ve všech oblastech, a proto se musí tomuto procesu přizpůsobit také podniky. Chce-li organizace dosáhnout nějaké změny, musí umět cíl správně nadefinovat, změnu provést a chtít současný stav změnit. Týká-li se změna mzdové oblasti, přístup k jejímu provedení nesmí být podceněn. Mzdová oblast spadá do složité ekonomické oblasti, a to z důvodu, že se zde setkává prání zaměstnanců se zájmy zaměstnavatele. K tomu, aby byly obě strany ekonomicky uspokojeny, musí být nalezen kompromis.

Pro zpracování bakalářské práce bylo zvoleno téma Zhodnocení změny nastavení mezd v podniku. Je-li člověk v zaměstnání spokojený, je možné ho nasměrovat k lepším výsledkům, a takovým způsobem si organizace zajistí výkonné a stabilní pracovníky, kteří budou přispívat k úspěchu celého podniku.

Primárním cílem bakalářské práce je zhodnotit dopad změny v systému odměňování, ke které došlo ve vybrané společnosti v minulém roce. Tato změna se týkala zaměstnanců divize Nástrojárna, a proto je shledáváno důležitým znát jejich názory a postoje. Jako sekundární cíl je označeno správně zanalyzovat současný stav v podniku po stránce spokojenosti zaměstnanců a na základě zjištěných informací navrhnout vhodná opatření, která přinesou plusy jak zaměstnancům, tak také zaměstnavateli.

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí, a to z části teoreticko-metodické a části praktické. První část práce se zabývá teoretickými východisky dané problematiky a k jejímu vypracování bude použita literární rešerše. V první podkapitole je vymezen pojem organizace personální práce, v druhé podkapitole jsou přibližována východiska řízení změn a třetí podkapitola je věnována řízení pracovního výkonu. Odměňování a mzdy tvoří podkapitolu čtvrtou, kde dochází k popisu mzdové politiky, mzdového systému a forem. V poslední podkapitole je přiblížena metodika, která byla využita pro získání potřebných dat k vypracování praktické části.

Praktická část vychází z teoretických poznatků, které budou dále aplikovány. Týká se konkrétního vlastního výzkumu a je rozdělena do čtyř kapitol. Vybranými metodami bude zkoumáno, jaký dopad přinesla změna z pohledu zaměstnanců a jejich nadřízených. K jejímu vypracování bude autorka čerpat ze sekundárních dat, tzn. interních materiálů, poskytnutých společností VÚHŽ, a.s. Dále pro zjištění primárních dat bude použito dotazníkové šetření a neformální rozhovory. Vyhodnocená zkoumaná data budou konzultována se zaměstnanci společnosti a na jejich základě provedu návrhy a doporučení.

2 Teoretická východiska řízení lidských zdrojů

Tato kapitola obsahuje charakteristiku teoretických východisek k pochopení a přiblížení problematiky organizace personální práce, řízení změn a pracovního výkonu. Dále jsou zde vymezeny pojmy a charakteristika odměňování a mzdové politiky.

2.1 Organizace personální práce

V současné době se globalizace světové ekonomiky dotýká všech, a z tohoto důvodu roste v organizacích potřeba investovat do lidského potenciálu. Díky tomu budou organizace schopny pružně reagovat na příležitosti i rizika, se kterými jsou procesy globalizace spojeny.

V prostředí stále se měnících podmínek tvoří důležitou část předpokladů úspěšného podnikání lidský kapitál, tj. lidé, kteří disponují odbornými znalostmi, a díky kladnému vztahu ke své práci v ní spatřují příležitost svého profesního a osobního růstu. Řízení lidských zdrojů představuje soubor zásad, politik a postupů, tj. personální praxe, kterou uplatňují úspěšné podniky. [5]

2.1.1 Řízení lidských zdrojů

V odborné literatuře je uvedeno několik definic řízení lidských zdrojů (dále ŘLZ). Dle Armstronga (2007, s. 27) lze řízení lidských zdrojů charakterizovat jako „*strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejceněnějšího, co organizace mají*“, tedy řízení osob, které v organizaci pracují a přispívají k dosahování cílů. [1]

Úkolem ŘLZ je podle Koubka (2002, str. 17) „*sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval*.“ K tomu, aby byl tento nejjobecnější úkol zajištěn, je vhodné využívat všechny zdroje, které má organizace k dispozici. Těmito zdroji jsou zdroje materiální, finanční, informační a lidské. Má-li být přístup k řízení lidských zdrojů nejefektivnější, měl by být založen na úzké integraci mezi manažerem a personálním útvarem, který pečuje o zaměstnance. [1, 12]

2.1.2 Hlavní cíle řízení lidských zdrojů

Je relevantní, aby organizace dokázala prostřednictvím lidí zajistit úspěšné plnění svých cílů. Mezi klíčové cíle řízení lidských zdrojů patří:

- **Zabezpečování a rozvoj pracovníků** - k tomu, aby byli pracovníci v organizaci dostatečně kvalifikovaní, správně motivovaní a oddaní, je důležité provádět takové kroky, prostřednictvím kterých je možné předvídat a uspokojovat jejich budoucí potřeby. Díky příležitosti ke vzdělávání a rozvoji dochází ke zvyšování schopností jednotlivců a tím roste jejich potenciál.

- **Ocenění pracovníků** - díky zavedeným postupům zajišťujícím oceňování a odměňování dovedností a schopností zaměstnanců roste motivace a věrnost vůči podniku.

- **Vztahy** - je potřebné, aby vztahy mezi managementem a pracovníky byly udržovány produktivní a harmonické. Dochází-li k vyvažování potřeb všech zainteresovaných stran, je důležité podnikat kroky k zabezpečení rovných příležitostí pro všechny. [1]

2.1.3 Personální práce

Personální práce obecně vyjadřuje **filozofii a přístup** k řízení a vedení lidí. Bez ohledu na velikost se v moderně řízených firmách stává personální práce **páteří** celého řízení. Pojem personální práce sám o sobě neříká, zda je v organizaci realizována koncepce ŘLZ. Zahrnuje vše, co se týká člověka uvnitř organizace, tj. práce včetně toho, co jeho práci ve firmě ovlivňuje. [5, 11]

Dle Koubka (2002, s. 14) tvoří personální práce „*tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*”

Personální práce, především v koncepci ŘLZ, je **jádrem a nejdůležitější oblastí** celého řízení organizace. Lidé jsou pro organizaci zpravidla tím nejdražším zdrojem. Lze říci, že ve všech oblastech řízení organizace (např. oblast financí, investic apod.) jde právě především o řízení lidí, kteří tyto oblasti zajišťují. Má-li být organizace úspěšná, první podmínkou je uvědomění si hodnot a významu lidí, neboť jejich řízení rozhoduje z velké části o úspěchu či neúspěchu organizace.

Podobu personální práce si každá organizace v tržních podmínkách určuje sama. Rozhoduje o postavení v hierarchii řídicích činností, rozsahu a struktuře oblastí personální práce, o personální politice apod. [12]

Personální činnost, tj. výkonná část personální práce a jednotlivé role personalistů jsou vymezeny v Příloze č. 1.

2.2 Řízení změn v podniku

Každý podnik potřebuje v určitém stádiu svého fungování změnu. Ukončení dosavadní činnosti a zahájení nové je spojeno s vynaložením velkého úsilí. Důsledkem globalizace, požadavků zákazníků, technologických inovací či přístupu k informacím se tempo zavádění

změn stále zvyšuje. K drobným změnám může v podniku docházet trvale bez komplikací, ale výraznější změna si vyžaduje daleko větší pozornost při řízení a jejím úspěšném provedení. Ke změnám dochází vlivem vnitřních či vnějších okolností (faktorů). Zevnitř podniku může ke změnám docházet vlivem měnící se podnikové strategie, kultury podniku, diferenciací pracovních postupů, vnitřních předpisů, řízení aktivit apod. [17]

Zvenčí je podnik obklopen obecným a oborovým prostředím, mezi které patří politické, ekonomické, sociální, technologické a legislativní faktory, konkurence, zákazníci, dodavatelé a bariéry vstupu. Změny s sebou často přináší nové požadavky na zaměstnance, nárůst povinností a odpovědnosti. Je důležité, aby zaměstnanci nezbytnost změny pochopili a při jejím přejímání byli správně a efektivně vedeni manažerem, který jim dokáže poskytnout viditelnou podporu.

2.2.1 Kroky organizačních změn

Při procesu změny je žádoucí, aby její řízení respektovalo pravidla a tím došlo k úspěšné implementaci. Mezi pět hlavních předpokladů patří:

- vymezení cíle změny,
- vytvoření týmu,
- analýza stávající situace v podniku,
- nadefinování konečné podoby změny včetně plánů,
- získávání podpory pro zavedení změny. [17]

Vymezení cíle změny

Zavedení změny musí být vždy opřeno o jasné nadefinování cíle. Pokud je zaměstnanci předloženo srozumitelné stanovisko, dojde tak ke zvýšení důvěry vůči managementu podniku i změně samotné. Správné vysvětlení cílů změny by mělo obsahovat odůvodnění, proč je daná změna naléhavá. Objasnění změny naproti tomu vede k uvědomění si, proč není efektivní v současné situaci pokračovat. Mezi základní předpoklady k posílení důvěry vůči změně je sdělení cíle včas a osobní komunikování ze strany managementu či vedoucích pracovníků. Tím může docházet k angažovanosti samotných pracovníků nebo snížení osobních bariér při přijetí změny.

Vytvoření projektového týmu

Zahrnutí jedinců z řad managementu a zaměstnanců do plánování změny je důležitým předpokladem k jejímu prosazení. Důraz při výběru je kladen na osoby, které se budou na přípravě podílet dobrovolně, a jejich návrhy mohou přinášet prospěšná hlediska při řešení.

Účast těchto jedinců v projektovém týmu vede k předpokladu, že budou pro přijetí změny motivováni a tím dojde k analyzování dalších možností v jednotlivých úsecích podniku, kterých se změna týká. [17]

Odvedené práce, tedy výkony pracovníků, jsou obvykle považovány za kvalitnější, pokud má zaměstnanec možnost podílet se na rozhodování o organizaci a na důležitých rysech práce. Jedná se o setkání s vedením, nebo zastoupení pracoviště jako celku. V projektovém týmu se obvykle schází zástupci všech částí podniku. Hlavní role vedení je svěřena projektovému manažerovi z vyšší úrovně řízení, či členovi vrcholového managementu podniku. Předpokladem vedoucího týmu jsou jeho osobní charakteristiky a tvrdé dovednosti, kterými jsou zpravidla odborné znalosti, znalost metodiky, postupů a případná certifikace. [16, 20]

Má-li být tým úspěšný a efektivní, je důležité, aby byl charakterizován následujícími znaky:

- **dostatečná pravomoc** - pravomoc je zajištěna dostatečným počtem klíčových lidí,
- **zkušenost** - je zapotřebí těch vědomostí a znalostí, které jsou vyžadovány konkrétním projektem,
- **důvěryhodnost** - ostatní zaměstnanci musí mít vůči členům týmu důvěru při jejich rozhodnutích,
- **vůdcovství** - v týmu je zapotřebí postačující počet vůdců, kteří zajistí celý proces změn. Je vhodné, aby tým tvořili lidé nejen s manažerskými schopnostmi (udržení kontroly), ale také se schopnostmi vůdčími a byli týmovými hráči. [21]

Analýza stávající situace v podniku

Zásadním prvním krokem při řízení změny je pro projektový tým **vytvoření analýzy** a **zhodnocení stávající situace** v podniku. Písemná podoba fungování se v mnoha případech může od té skutečné situace lišit. Důvodem může být změna pravomocí, povinností a odpovědností, které nebyly formalizovány, a tím došlo k vzájemnému protirečení. Takové informace je třeba získávat cestou osobních rozhovorů, a to mezi projektovým týmem a vybranými zaměstnanci jednotlivých úseků.

Konečná podoba změny

Výsledný projekt přípravy změny musí zahrnovat plány nových pravidel, postupů, vztahů, organizačního uspořádání apod. Každý vytvořený plán změny by měl obsahovat také časový plán, podle kterého se bude změna implementovat do podniku. Časový plán je vypracováván jako **krátkodobý** a **dlouhodobý**. Důvodem rozlišení plánů je fakt, že konečná podoba změny mnohdy vyžaduje čas potřebný pro odbourání bariér, či trénink zaměstnanců.

Krátkodobý plán obsahuje ty změny, jejichž provedením se odstraní vážné organizační problémy v co nejkratší možné době. Při použití krátké doby pro realizaci změny musí brát podnik v úvahu také možnost, že může dojít k poškození vztahů, ovlivnění motivace a vzniku bariér ze strany zaměstnanců.

Dlouhodobý plán zahrnuje podnikovou strategii a jeho dlouhodobé cíle. Neorientuje se na stávající zaměstnance z důvodu, že se k tomuto plánu bude organizace přibližovat v průběhu svého fungování. [17]

Získání podpory pro zavedení změny

Při přípravě změny je důležité dodržování posloupnosti výše nadefinovaných pěti hlavních kroků. Poslední z nich, získání podpory ze stran zaměstnanců, je vhodné využívat po celou dobu procesu přípravy. Tento krok patří k nejsložitějším úkolům celého projektového týmu a vedení podniku. Pokud se nepodaří dosáhnout mezi zaměstnanci porozumění a ztotožnění se se změnou, tato skutečnost může mít za následek klesající motivaci, loajalitu a důvěru vůči organizaci. V každém případě je důležité, aby management svým zaměstnancům zajistil také psychologické potřeby.

Podporu změn je možné provádět prostřednictvím základních metod:

- **včasná komunikace** - projektový tým musí zaměstnancům přesně popsat negativní důsledky, ke kterým by mohlo dojít při pokračování ve stávající situaci,
- **tréninky** - významným předpokladem pro odbourání bariér u zaměstnanců jsou tréninky zaměřené na získávání potřebných znalostí a schopností pro přijetí změny,
- **odměňování** - je důležité přezkoumat všechny možnosti odměňování a tyto odměny přizpůsobit tak, aby prostřednictvím nich došlo k podpoření změny,
- **kooptování** - osoby, které patří k oponentům při přijímání změn, je vhodné zařadit do projektového týmu, kde se stanou součástí plánování a tím získají o změně víc informací a snadněji se změně přizpůsobí,
- **sankce** - tato metoda bývá v podniku použita v mezních případech vůči osobám, které změně brání, a kdy zavedení změn spěchá. [17]

2.2.2 Lidské bariéry vůči změnám

Příprava na změnu uvnitř podniku musí být především zaměřena na sociální oblast. Ve velkém množství případů vnímají lidé změnu jako ohrožení svého postavení. Očekávání zavedení nových postupů všeobecně vyvolává nejistotu a obavy. To jak na straně zaměstnanců, tak také na straně jejich vedoucích pracovníků, kteří mohou mít odlišné názory, než jejich vyšší

nadřízení v podniku. Při provádění změny je nezbytné, aby si zaměstnanci byli vědomi, proč je potřebná a jakým způsobem se promítne do jejich osobních zájmů. Efektivní změna vyžaduje zvýšení flexibility u manažerů vrcholového managementu, vedoucích pracovníků i každého jedince.

Rezistence (odolnost) vůči změnám může pramenit z několika zdrojů. Jedinec může mít obavy ze **snížení životní úrovně**, a to z toho důvodu, že ze své mzdy zajišťuje celou rodinu. Je pro něho jednodušší odejít z organizace tam, kde má nabídnuty lepší finanční podmínky a směřuje tak ke svému cíli. Dalším důvodem jsou dosavadní **pracovní návyky**, které vyvolávají nechuť něco měnit. To i za předpokladu, že je tato změna finančně výhodná. Velmi důležité je, aby pracovníci dostávali **přesné a úplné** informace, které nepovedou k šíření chaosu a nebudou negativně ovlivňovat výkonnost ještě dříve, než k samotné změně dojde.

Chceme-li, aby zaměstnanci změnili své návyky a tím si změnu osvojili, vedoucí pracovník by měl své podřízené vždy pobízet, aby se k dané situaci vyjádřili a tím poskytli zpětnou vazbu. V opačném případě je možné, že se zaměstnanci po určité době začnou chovat nezodpovědně a změnou se nebudou řídit. Klíčovou roli v procesu změn hraje management, který by měl po celou dobu zavádění změny udržovat efektivní komunikaci a zasáhnout při výskytu potíží.

Bariéra pro přijetí změny je složitější u zkušenějších pracovníků, kteří jsou v podniku zaměstnáni již po dlouhou dobu a jejich pracovní návyky jsou nepružné. Je zvláště důležité, aby jim vedoucí pracovník věnoval pozornost a to z důvodu, že tato skupina pracovníků se na nové postupy v organizaci adaptuje s obtížemi. V zájmu společnosti je, aby se změna trpělivě vysvětlovala tak, aby každý zaměstnanec, kterého se daná problematika týká, změně porozuměl a pochopil svou roli. [15, 17]

2.2.3 Příčiny a řešení komunikačních bariér

Dochází-li v podniku k neefektivnímu sdělování, či získávání informací, je vhodné odstranit jádro co nejdříve. Příčiny komunikačních nedostatků rozlišujeme na systémové a měkké. **Systémové příčiny** jsou úzce spjaty s organizační strukturou. Chyba může nastat tehdy, je-li v organizaci mnoho organizačních útvarů, odpovědnost pracovníků není přesně specifikována, zastupitelnost pracovního místa je nízká, nebo potřeba správné komunikace netvoří součást pracovních povinností jednotlivých osob v organizaci.

Komunikační motivy, schopnosti a zvyky představují **měkké příčiny** komunikačních problémů. Pokud nemá vedoucí pracovník schopnost svým podřízeným naslouchat,

komunikaci se záměrně vyhýbá, či schválně zatajuje důležité informace, je potřeba, aby vedení společnosti co nejrychleji zasáhlo a našlo řešení.

Ke komunikačním bariérám také dochází v řadách zaměstnanců, kde hraje důležitou roli obava z otevřené komunikace. Zaměstnanci jsou opatrní ve sdělování informací z toho důvodu, aby nedocházelo k odvetě za jejich otevřené či kritické vyjádření. Pokud není vedoucí pracovník pozitivně nakloněn k přijímání nepříznivých zpráv, jejich podřízení se v důsledku toho snaží takovéto zprávy záměrně skrývat a tyto informace neposkytovat. K další komunikační bariéře lze zařadit nechuť vyjadřovat své názory, problémy se spoluprací, pokles motivace či nedůvěru k managementu podniku.

Všechny komunikační bariéry představují pro podnik další finanční náklady. Proto je důležité se těchto bariér zbavit a pro posílení vnitřní komunikace provést dva kroky. Cílem prvního kroku je odbourání organizačně podmíněných nedostatků, ke kterým dochází prostřednictvím:

- úpravy organizačního uspořádání,
- jasného vymezení povinností vedoucích po stránce komunikační,
- posílení přímé komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci,
- podpory dialogu na pracovištích.

Prostřednictvím druhého kroku dojde k vytvoření efektivních oboustranných komunikačních schopností. Mezi manažery i zaměstnanci dochází k omezování nevhodných zvyků a postojů. Cílem je posoudit, jakým způsobem je manažerská komunikace přesvědčivá, zda má manažer schopnost zaměstnancům naslouchat a je schopen jejich příspěvky ocenit. [17]

2.2.4 Zásady přesvědčivé komunikace

Dochází-li uvnitř podniku ke sdělování či vysvětlování informací bez přesvědčivosti, komunikace není efektivní. Často však může docházet k tomu, že vedoucí svou přesvědčivost přecení, a to z důvodu nedocení některých z pěti faktorů přesvědčivosti, o které se celková komunikace opírá. Těmito faktory jsou volba jazyka, názornost sdělení, ochota k ústupkům, emocionální kontakt a schopnost prezentovat názor v oboustranně výhodném světle.

Volba jazyka

Jednoduchá, srozumitelná a krátká sdělení jsou východiskem pro přesvědčivou komunikaci. Používá-li vedoucí ke sdělování informací nejasná, mlhavá sdělení či velmi odborná slova, ztráta přesvědčivosti se dostaví rychle. Důraz na přesvědčivý jazyk je kladen ve všech nástrojích interní komunikace, tj. v elektronických, tištěných médiích a osobní

komunikaci. Pokud jsou informace manažerem sdělovány prostřednictvím mlhavého vyjádření, či odborně znějících formulací, často si sami neuvědomují, že tato skutečnost u posluchačů vyvolá pochybnosti nad jejich důvěryhodností.

Názorná sdělení

„*Chceme-li přesvědčit, musíme zaujmout*” (Urban, 2013, str. 226). Při přesvědčování je třeba používat fakta takovým způsobem, aby vyvolaly zájem a pozornost. Používají-li se číselné údaje, je vhodné, aby komunikace probíhala jen v úzkém kruhu posluchačů, kteří dané problematice rozumí. Pokud se obracíme k většímu počtu osob či osobám, které jsou vůči dané věci skeptické, je třeba argumenty obohatit o příklady tak, aby k prezentování docházelo co nejživějším způsobem.

Ochota k ústupkům

Nesnaží-li se mluvčí na své posluchače příliš tlačit, ale dává-li najevo ochotu vůči ústupkům, jeho přesvědčivost se zvyšuje. Urban (2013, str. 227) tvrdí, že „*ústupky jsou často vnímány jako nežádoucí kompromisy, při přesvědčování jsou však v jisté míře nezbytné.*” Potřebujeme-li zaměstnance přesvědčit, je vhodné jejich názory zahrnout do konečných stanovisek. Dojde-li ke kompromisu, tato řešení bývají zpravidla trvalejší.

Emocionální kontakt

Proces přesvědčování se opírá jak o racionální argumenty, tak také o emocionální aspekty komunikace. Je vhodné, aby při obhajobě dané problematiky byl dán najevo vlastní vztah mluvčího. Pokud bude projev postrádat osobní citový vztah, posluchači mohou začít pochybovat, zda dané věci mluvčí skutečně věří.

Oboustranná výhodnost

K tomu, aby se podařilo druhou stranu přesvědčit, je potřeba, aby v ní náš požadavek nevyvolal obavy. Názory je vhodné představovat tak, aby byly vždy zobrazeny v oboustranně výhodném světle. Jádrem je vždy porozumět názorům, představám, či obavám osob, u kterých dochází k přesvědčování. Pro získání těchto informací je vhodné využít osobní rozhovory, které nám pomohou připravit podklady pro prezentování. [17]

2.3 Řízení pracovního výkonu

Cílem této kapitoly je přiblížit problematiku pojetí pracovního výkonu. Pro úspěch organizace je v současné době sílící globalizace rozhodující, aby byl podnik schopen rychlých změn a dosáhl výkonu na úrovni požadavků konkurence. Zabezpečení požadované úrovně pracovního výkonu tvoří základ pro rozvoj podniku. ŘLZ v současné době zdůrazňuje potřebu

vytvářet takové pracovní úkoly a místa, která budou optimálně využívat pracovní schopnosti každého pracovníka.

2.3.1 Pracovní výkon

Na pracovní výkon se tradičně pohlíželo jako na pracovní výsledky jednotlivce, týmu, nebo organizace jako celku. Nejnovější definice pracovního výkonu v sobě však zahrnuje jak výsledky, tak také chování demonstrované pracovníkem. Chování je podmíněno dovednostmi a znalostmi, charakteristickými rysy pracovníka a jeho individuálními potřebami. Pracovní výkon si můžeme představit jako **množství a kvalitu práce**, která je doprovázena **ochotou** pracovníka, jeho **přístupem, pracovním chováním, vztahy na pracovišti** a dalšími důležitými rysy, které ovlivňují vykonávanou práci. Pracovní výkon je tedy výsledkem spojení úsilí, schopností a vnímáním úkolů. Zahrnuje nejen output (výstup), ale také input (vstup) - tzn. to, co pracovník do organizace přináší a v podobě svých vlastností vkládá do své práce. [13]

2.3.2 Podstata řízení pracovního výkonu

Armstrong (2011, str. 23) na řízení pracovního výkonu pohlíží jako na: „*systematický proces směřující k zlepšování organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů.*”

Řízení pracovního výkonu dle Koubka představuje (2011, str. 191): „*strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častější písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu.*”

Je tedy **založeno na dohodě**, která zahrnuje cíle, znalosti, dovednosti a plány osobního rozvoje. Je zřejmé, že neustále dochází k soustavnému sledování a zkoumání pracovního výkonu a k jeho porovnávání se stanovenými cíli a požadavky. Těmito kroky dochází k postupnému zlepšování pracovního výkonu a vytvoření dalších plánů rozvoje. Řízení pracovního výkonu je přirozený proces, který musí brát v úvahu vnitřní i vnější podmínky organizace, na jejichž základě je podoba řízení vytvořena a dále realizována. Řízení je záležitostí, která se **dotýká všech lidí** pracujících v organizaci, tzn. je potřeba toto řízení aplikovat na všechny kategorie pracovníků. To z důvodu, že jsou společně odpovědní za výsledky a společně vytvářejí dohody o tom, co je potřeba udělat a jakým způsobem se bude postupovat, aby došlo ke zlepšení. Prostřednictvím řízení pracovního výkonu je **dosahováno lepších výsledků** u všech zainteresovaných osob. [13]

2.3.3 Hodnocení a měření pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu se zaměřuje na minulost. Je to proces, ve kterém dochází k formálnímu posuzování a klasifikování jednotlivých pracovníků jejich nadřízenými. Dále představuje pracovní výkon něco, co je potřeba měřit. To z důvodu, že pro organizaci je důležité, aby byla schopna posoudit, do jaké míry došlo ke zlepšení výkonu. Pokud klade organizace důraz na řízení pracovního výkonu, pracovníci by měli sami převzít odpovědnost za svůj pracovní výkon, tzn. jeho kontrolování, řízení, případnou nápravu a poskytování zpětné vazby. Tyto kroky lze zabezpečit pouze za předpokladu, že pomocí určitých měřítek a ukazatelů je umožněno měřit a sledovat tyto pokroky. Při měření pracovního výkonu může dojít k problému a to z důvodu, že stále více přibývá prací, kde to, co je pro pracovníka významné, není měřitelné. Při měření výkonu je vhodné **dodržovat zásady**, jako např. měření a ukazatele by se měly vztahovat k výsledkům, dosažení výsledků musí mít pracovník pod kontrolou, měření musí být považováno za spravedlivé, mělo by zachycovat klíčové prvky výkonu nebo měření musí být ověřitelné.

Měřítko pracovního výkonu jsou ilustrována pomocí určitých ukazatelů, která by se měla vztahovat k hlavním oblastem. Lze je členit na:

- **finanční (peněžní)** - přidaná hodnota,
- **výsledková kvantitativní** - např. počet vyrobených či zpracovaných kusů,
- **výsledková kvalitativní** - plnění kvalitativních norem, tj. kvalita či úroveň služeb,
- **percepční** - tzn. jak daného jedince vnímají jiní lidé (spolupracovníci),
- **časová** - rychlost reakce, plnění cílů, resty. [13]

2.3.4 Řízení pracovního výkonu a odměňování

Jak bylo zmíněno výše, řízení pracovního výkonu reprezentuje propojení pracovního výkonu, osobního rozvoje a v neposlední řadě odměňování pracovníků. Cíl řízení výkonu představuje důraz na soustavné zlepšování schopností pracovníků, na základě čehož roste celkový výkon.

Dle Bláhy a kol. (2000, str. 108) je odměňování zaměstnanců: „*považováno za jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců a rovněž nástrojem ovlivňování jejich pracovní výkonnosti. Vytvoření efektivního, motivujícího, spravedlivého a transparentního systému odměňování je jednou z nejnáročnějších výzev, se kterou si musí manažeři a specialisté na řízení lidských zdrojů kterékoli organizace úspěšně poradit.*” Výsledkem řešení této problematiky je vytvoření systému odměňování, který bude přijatelný jak pro zaměstnance, tak

také pro zaměstnavatele a bude přispívat k vytvoření harmonických vztahů v organizaci. Prioritou správně nastaveného systému je odlišovat výkonné zaměstnance od těch nevýkonných, kteří mají na celkový výkon podniku negativní vliv. [4]

Odměňování má v koncepci řízení pracovního výkonu dvojí úlohu:

- **pobídky** - udělej to a dostaneš toto,
- **odměny** (bonusy) - protože jsi to udělal, dostaneš toto.

Do úloh tvořících **pobídky** se řadí podněcování pracovníků k pracovnímu výkonu a rozvoji, jejich motivace k dosažení cílů, zlepšení výkonu či rozšíření a prohloubení jejich schopností a dovedností. Je zde přímá orientace na budoucnost. Do druhé úlohy, **odměny**, patří oceňování jednotlivých pracovníků za dosavadní práci, tzn. poskytování uznání za úspěšnost v podobě dosažení výkonových cílů, nebo dosahování určité úrovně jejich schopností. Tato druhá úloha se orientuje na minulost. [4]

2.3.5 Způsoby odměňování v rámci řízení pracovního výkonu

Odměňování pracovníků musí být určitým způsobem do koncepce řízení pracovního výkonu integrováno. Nelze předpokládat, že by pracovníci přistoupili na jakoukoli dohodu, aniž by tento fakt přinesl hmatatelný přínos. Charakteristickým znakem, který tuto koncepci doprovází, je skutečnost, že je doprovázena určitou formou zásluhového odměňování. V podniku je nezbytné mít jasně stanovená pravidla, jakým způsobem se budou rozdíly ve výkonu nebo schopnostech jednotlivých pracovníků vyjadřovat v penězích a jakým způsobem bude zabezpečeno, aby tato pravidla byla každému jasná.

Odměňování podle výkonu

Pokud se v podniku uplatňuje způsob odměňování podle výkonu, zvýšení základní sazby, nebo jednorázové odměny závisí na hodnocení pracovního výkonu pracovníka, skupiny nebo organizace jako celku. Z pohledu koncepce řízení pracovního výkonu je hlavním nedostatkem tohoto způsobu fakt, že jde o mechanický přístup, který odměnu vztahuje na výkon pracovníka, ale nepřihlíží k celkovému profilu pracovníka, tj. k jeho schopnostem, dovednostem a celkovému přínosu pro organizaci. [13]

Pro odměňování podle výkonu je podstatné, že jsou předem stanoveny požadavky na výkon zaměstnanců, jsou jim známy a jasné a hodnocení se opírá o stabilní měřitelná kritéria. Odměňování podle výkonu se váže na osobní výkon pracovníka, tj. individuální výkonové odměňování, které umožňuje objektivní hodnocení v případě, kdy zaměstnanec pracuje

převážně sám. Výkonové odměňování pracovních týmů organizace podporuje jak výkon, tak také spolupráci a zastupitelnost osob. [17]

V literatuře jsou charakterizovány jak výhody, tak také nevýhody tohoto způsobu odměňování. Vyplývá, že nevýhod je daleko více, ale i přes existenci reálného nebezpečí, je tento způsob hojně využíván. Odměna podle výkonu není přímým motivátorem k lepšímu výkonu, přináší ale sdělení, že vysoký výkon je v podniku životně důležitým činitelem, za který pracovníkovi náleží hmatatelná odměna. Pokud organizace toto odměňování využívá, musí si uvědomit omezenou schopnost motivovat pracovníky k lepšímu výkonu pomocí peněz. [13]

Odměňování podle schopností

Zvýšení mzdy je v tomto případě závislé na posuzování úrovně, s jakou pracovník efektivně pracuje a využívá své schopnosti. Je nutné, aby byla vytvořena kritéria, tj. definována úroveň schopností, které lze od plně efektivního jedince očekávat. Tento způsob odměňování je spojen s problémem obtížného měření a posuzování úrovně jednotlivých schopností pracovníka. Je zde prostor pro subjektivismus, který lze do jisté míry zmírnit existencí jasně definovaného systému schopností. Odměňování podle schopností je především uplatňováno v případě tvůrčích pracovníků, kteří pracují se znalostmi a informacemi. [13]

Odměňování podle přínosu

Odměňování podle přínosu nejlépe odpovídá principům řízení pracovního výkonu. Na jedné straně bere v potaz fakt, že by pracovníci měli být odměňováni za své výsledky (output), a na straně druhé také za své schopnosti (input). Jde tedy o kombinaci charakteristik odměňování podle výkonu a odměňování podle schopností. Základnou tohoto systému odměňování jsou vlastnosti, které pracovníci do svých rolí přinášejí a také způsob, jakým tyto vlastnosti používají. Je to proces, který je založen na posuzování výsledků práce a úrovni schopností, které výsledky přímo ovlivňují. Odměňování podle přínosu je vhodné aplikovat v případech, kde je potřebný všestranný přístup zaměstnanců a ti jsou považováni za největší bohatství organizace. [13]

Odměňování za očekávané výsledky práce

Odměňování za očekávané výsledky jsou rovněž v souladu s koncepcí řízení pracovního výkonu. Jedná se o odměny, které jsou závislé na dohodnutém souboru prací, dohodnutém výkonu, ke kterému se pracovník zavázal jej odvádět během daného období v odpovídající kvalitě a množství. V tomto případě musí organizace znát jak pracovní schopnosti, tak také výkonnost a na základě toho očekává splnění úkolů. Odměna je vyplácena průběžně v daném období pracovníkům prostřednictvím pevné částky, která zahrnuje určitou výkonnostní složku.

Podmínkou pro uplatnění tohoto odměňování je stanovení očekávaných výsledků, přesných pracovních postupů a jejich následná kontrola. Tato forma odměňování se využívá pro ocenění dělníků, nižších a středních vedoucích pracovníků. Příkladem odměny za očekávané výsledky je smluvní nebo programová mzda. [13]

2.3.6 Strategický systém odměňování a celková odměna

„Systém odměňování není nic jiného než způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků.“ Koubek (2011, str. 158).

Efektivní systém odměňování je jedním z nástrojů ŘLZ. Jeho cílem je podpora prosazování strategie organizace, rozvoj organizační struktury, působení na získávání a stabilizaci pracovníků, jejich motivování a stimulování jedince nebo týmu k optimálnímu pracovnímu výkonu. Systém odměňování monitoruje propojení mzdy, která náleží zaměstnanci za vykonanou práci spolu s různými formami nefinančního uznání a ostatními nástroji ŘLZ. Definiuje, za co vyplácet mzdu nebo plat, komu, kolik a jakým způsobem. [5]

Strategie odměňování je vytvářena na základě strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Důležitým požadavkem je, aby se na vytváření, zavádění a fungování systému podíleli zaměstnanci, a tím se stal společným vlastnictvím celé organizace. Systém odměňování představuje kompromis mezi tím, co firma nejčastěji chce, a tím, co pracovníci potřebují. Je to jeden z nejdůležitějších faktorů, který se podílí na vytváření harmonických vztahů uvnitř organizace. [11]

Strategický systém odměňování musí splňovat tři cíle a odpovídat jim:

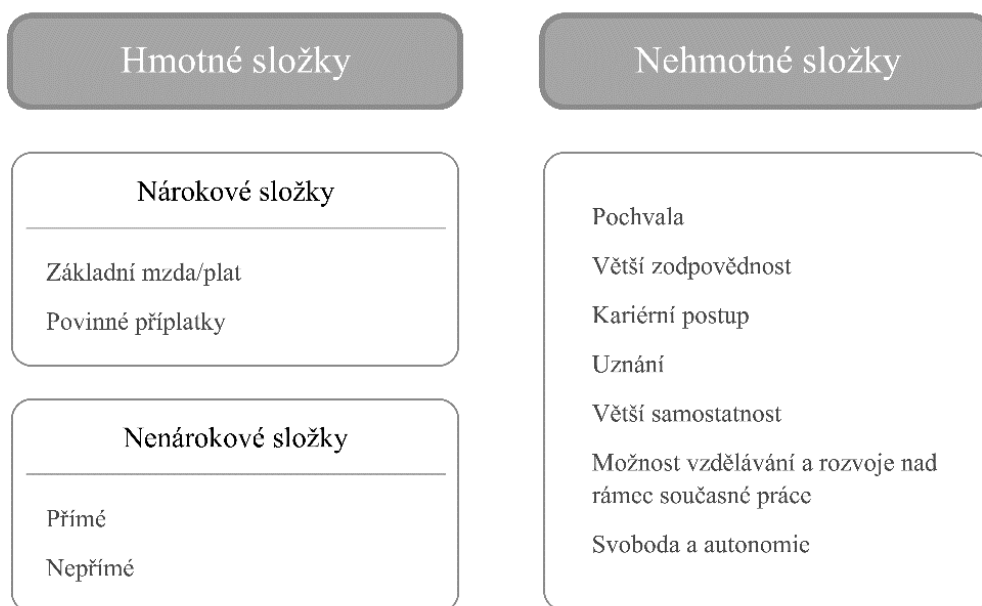
- **být přitažlivý** (motivační) - je důležité, aby byl systém odměňování srovnatelný s odměnami, které nabízí jiné organizace na trhu práce, a s úsilím, které zaměstnanec vkládá do svých aktivit spojených s jeho hlavní pracovní činností. Na základě systému odměňování se také mohou pracovníci rozhodovat mezi pracovními nabídkami různých firem,
- **být spravedlivý** - tzn. měl by dát zaměstnanci pocit, že v poměru k jiným pracovníkům pracujícím na stejné úrovni a se stejnými kompetencemi, není finančně znevýhodněn a je odměňován spravedlivě podle svých zásluh. Samozřejmostí je oprávněná existence diferenciace, která je však zdůvodněná,
- **být jasný** - systém odměňování musí být založen na takových mechanismech, které jsou pro zaměstnance srozumitelné a snadno pochopitelné. Jednoduchým systémem je

předcházeno omylům a dosahováno toho, aby lidé pro organizaci pracovali, jak nejlépe umí. [14]

Celková odměna

Moderní systémy odměňování by měly být vytvářeny na tzv. celkovém přístupu k odměňování, který zdůrazňuje důležitost složek celkové odměny. Celková odměna v sobě zahrnuje **hmotnou a nehmotnou složku** odměňování. Můžeme říct, že celková odměna je něco víc, než jen vyplácení finančních prostředků. Pokud má být celková odměna efektivní, je vyžadována schopnost kombinace jednotlivých složek, prostřednictvím čehož se sladí zájmy organizace s přáním a potřebami zaměstnanců. Koncepce celkové odměny působí na získání a udržení talentovaných pracovníků, kteří představují pro společnost velký potenciál. Celkové odměňování může v první řadě ovlivňovat hospodářský výsledek a rovněž produktivitu organizace. Pokud je celková odměna efektivní, zaměstnanci jsou motivováni dělat věci tak, aby se produktivita organizace zvyšovala. [4]

Obrázek 2.1 Složky celkové odměny



Zdroj: vlastní zpracování dle Bláhy a kol. (2013)

2.4 Odměňování a mzdy

V podnikatelské sféře náleží zaměstnanci za vykonanou práci mzda, kterou Dvořáková (2012, str. 308) chápe jako: „peněžní plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem za práci.“ Dále je na mzdu nahlíženo jako na výplatu, která je určena manuálním pracovníkům. Struktura mzdy manuálního pracovníka často vychází ze základní (pevné) části, ke které jsou přidávány další odměny. [5, 9]

Spravedlivé odměňování je nepostradatelným faktorem, který významně ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců. Má-li být dosaženo v podniku úspěchu, je důležité, aby bylo odměňování zaměstnanců koncipováno jako součást ŘLZ. V podniku by měly být vymezeny zásady pro tvorbu a čerpání mzdových prostředků a způsoby, jakými je posílena pravomoc vedoucího zaměstnance za stanovení pohyblivých složek mezd (individuální mzda). Mzdová diferenciací (rozdíly ve mzdách) vyplývá z rozdílů, které vznikají mezi jednotlivými zaměstnanci v důsledku jejich odlišných pracovních výsledků a celkovému přínosu k hospodářskému výsledku organizace. Stimulační účinnost mzdy je přímo závislá na míře mzdové diferenciací. Dojde-li k situaci, kdy míra diferenciací klesne pod žádoucí úroveň, mzda přestane plnit jednu ze svých funkcí, a to stimulovat zaměstnance ke zvyšování pracovního výkonu nebo kvalifikace. [5]

2.4.1 Mzdová politika

Mzdová politika je nástrojem ekonomickým i sociálním. Role a důležitost mzdové politiky se liší mezi odvětvími, regiony a státy. Její nastavení záleží na celé řadě faktorů, které rozdělují ekonomicky aktivní populaci. Mzdy byly vždy ústředním nástrojem debaty o přizpůsobení jednotlivců. Ve vyspělých zemích s rozsáhlým trhem práce a dobře zorganizovanými institucemi tvoří mzdové výsledky zásadní obavy pracovníků. [19]

Mzdová politika musí vycházet z celkové strategie organizace a respektovat jak vnitřní, tak vnější prostředí, ve kterém působí. V podniku např. vyjadřuje:

- mzdovou hladinu, na které se má organizace pohybovat,
- mzdové struktury, které ovlivňují proces získávání zaměstnanců,
- velikost podílu ve struktuře mzdy, který připadá na účast na výsledku,
- velikost rozdílu mezi mzdami, které jsou dány rozdílem v pracovním výkonu,
- způsob, jakým je vhodné zaměstnance informovat o celkové mzdové politice. [5, 10]

Stanovení priorit, na základě kterých se budou sestavovat cíle mzdové politiky, spadá do kompetence zaměstnavatele. Jako cíle mzdové politiky označuje Kaňáková (2000):

- **efektivnost** - růst produktivity práce, kontrola nákladů, zhodnocení účinnosti mzdového systému na plnění strategických cílů podniku,
- **etiku** – dodržování platné legislativy a úmluv kolektivního vyjednávání, respektování zájmů a potřeb zaměstnavatele, zhodnocení pracovních podmínek na konkrétním pracovním místě. [10]

2.4.2 Mzdový systém

Mzdový systém představuje soubor nástrojů, pravidel, metod a forem, jejichž cílem je naplnění povinností dané zákoníkem práce, ale také motivace zaměstnanců k nejlépe možným pracovním výsledkům. Hlavním účelem mzdového systému je, aby byly mzdy co nejvíce závislé na výsledcích práce a vynaložené prostředky byly efektivní z pohledu potřeb zaměstnavatele. [6]

Stanovení mzdy za vykonanou práci ustavuje české pracovní právo od 1. ledna 2007 v zákoníku práce. Diferenciaci mezd ovlivňuje složitost a namáhavost práce, odpovědnost zaměstnanců, pracovní podmínky, pracovní výkonnost, dosahované pracovní výsledky a v neposlední řadě také osobní předpoklady (vzdělání, praxe, kvalifikace), které hrají důležitou roli v hodnocení zaměstnance vedoucím pracovníkem. [5, 10]

Dle d'Ambosové et al. (2007, str. 101) se „*tvorba mzdového systému neřídí žádným obecně závazným právním předpisem a bývá předmětem smluvního ujednání.*” V podniku dochází ke sjednání mzdy prostřednictvím **smlouvy** mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (pracovní, jiná, kolektivní), nebo ji stanoví **vnitřní předpis** či **mzdový výměr**. Mzda, která náleží zaměstnanci za vykonanou práci, nesmí klesnout pod minimální mzdu, tj. nejnižší přípustná výše odměny za vykonanou práci zaměstnancem v základním pracovněprávním vztahu. [5, 6]

Mzdový systém musí být vytvořen takovým způsobem, aby respektoval práva a naplňoval cíle mzdové politiky. Musí být **jednoduchý, srozumitelný a spravedlivý**, tj. rozdíly ve mzdách musí být vůči zaměstnancům nastaveny nezaujatě. V neposlední řadě by měl být **efektivní**, tzn. způsob stanovení mzdy by měl účinně stimulovat zaměstnance k práci. Mzdový systém v organizaci odměňuje systematicky faktory, jakými jsou hodnota práce, pracovní podmínky, pracovní výkon a cena práce viz Tab. 2.1. Výsledkem mzdového systému je strukturovaná mzda, kdy jsou její jednotlivé složky určeny prostřednictvím specifických nástrojů, tj. pomocí metod pro hodnocení práce, kvalifikačního katalogu, zaručené mzdy či stupnice mzdových tarifů. [5]

Tabulka 2.1 Struktura mzdy za vykonanou práci

Faktor pro stanovení mzdy	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu Doplňková mzdová forma

Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořákové (2012)

Nalezení správné mzdové struktury je možné považovat za problém, který nemá konečné řešení a pro zaměstnavatele je nezbytné, aby neustále ověřoval, s jakou účinností pracují metody, které se v podniku pro odměňování uplatňují. V podniku má periodicky docházet k provádění průzkumu o mzdách, na jehož základě se hledají opatření. [5]

2.4.3 Mzdové formy

Hlavním smyslem mzdové formy je **ocenit výsledky práce**, pracovní jednání a hospodaření s prostředky, ať už věcnými, nebo finančními. Stimulují jednotlivce, tým nebo organizaci jako celek ke zlepšení a zvýšení pracovního výkonu. Mzdové formy jsou uplatňovány v podniku k odměňování pracovníka za to, jak a s jakými výsledky vykonal svou práci.

Mají-li být mzdové formy účinné vůči stimulaci zaměstnanců, uvnitř podniku musí být respektováno několik zásad. První zásadou je **seznámení** zaměstnance a pracovního kolektivu v dostatečném předstihu s **úkoly a parametry pracovního výkonu**. Dále je žádoucí, aby bylo pracovníkům umožněno **plnit pracovní úkoly po celé období**, za které jsou zpětně hodnoceni. Důležitou roli zde hraje také **informovanost** a seznámení zaměstnanců s formami mezd, se kterými jsou zainteresováni. Formy mzdy musí být vždy transparentní a pro zaměstnance srozumitelné. [5]

Nedodržování těchto zásad je spojeno s **negativními důsledky**, které představují dlouhodobé nežádoucí dopady na produktivitu. Je-li v podniku např. vztah mezi pracovním výkonem a mzdou formulován nejednoznačně, mzdové prostředky mohou být přerozdělovány ve prospěch jedinců, kteří jsou méně výkonní, a to vede k nespokojenosti ostatních. Může dojít také k situaci, kdy jsou mzdové formy použity k manipulaci se mzdovými prostředky a to tehdy, jsou-li složité a málo průhledné. Dalším nežádoucím dopadem je skutečnost, kdy jsou

individuální hodnoty nadměrně zdůrazňovány, a to negativně ovlivňuje zájem o týmovou spolupráci a dobrý kolektiv. [5]

2.4.4 Druhy mzdových forem

Nejběžnější mzdové formy se dle Dvořákové (2012) rozlišují na:

- **základní** (samostatné) - časová a úkolová mzda,
- **doplňkové** (nesamostatné) - osobní ohodnocení, prémie, provize, bonus, odměny a účast na výsledcích.

Časová mzda

Tuto formu mzdy je možné uplatňovat u všech druhů práce. Je využívána především u těch pracovních činností, u kterých není možné objektivně měřit výsledky pomocí technických ukazatelů. Dále jsou to činnosti různorodého, tvůrčího nebo řídicího charakteru. Je uplatňována rovněž v případech, ve kterých by bylo využití jiného typu mzdové formy nákladné. Výše mzdy je určená hodinovou, týdenní, měsíční, případně i roční částkou. Jednotlivci jsou odměňováni za to, kolik času věnují práci, tzn. základ pro výpočet mzdy představuje odpracovaný čas (např. 100 Kč/hod). Celková odměna, která náleží zaměstnanci, se stanoví **součinem mzdového tarifu a skutečně odpracované doby**, po kterou byl v práci. Výhody a nevýhody viz Tab. 2.2 [5, 10, 18]

Tabulka 2.2 Výhody a nevýhody časové mzdy

Výhody	Nevýhody
Jednoduchý systém	Nepodněcování k vyššímu výkonu
Jistota výdělku	Omezený pobídkový účinek
Ocenění stabilních zaměstnanců	Intenzivní kontrola pracovníků nadřízenými
Snadné plánování mzdových nákladů	Demotivace zaměstnanců po dosažení „mzdového stropu“

Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořákové (2012), Kaňákové (2000), Koubka (2011)

Úkolová mzda

Úkolová mzda je forma základní mzdy, která je závislá na normě výkonu (např. za vyřezání závitu je stanovena sazba v Kč/ks). Nejčastěji je využívána v prostředí výroby, tzn. u dělnických profesí, kde hlavní náplň práce tvoří podíl ručně vykonávaných činností.

Dle Koubka (2011, str. 175) je „odměna za jednotku práce obvykle založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka s přihlédnutím k situaci na trhu práce, k úrovni odměňování v zemi, v regionu, v odvětví či v organizacích konkurujících firmě na trhu práce.”

V praxi se nejčastěji používá **úkolová mzda přímá**, která může být konkrétně stanovena za **individuální úkolovou práci** nebo za **skupinovou úkolovou práci**. [10, 18]

Úkolová mzda za individuální úkolovou práci odměňuje pracovníka za dosažení specifických kritérií, která jsou přesně měřitelná. Jedná se o práci v takových podmínkách, ve kterých pracuje zaměstnanec z velké části sám a má možnost využívat svých schopností.

Tabulka 2.3 Výhody a nevýhody individuální úkolové mzdy

Výhody	Nevýhody
Vysoce pobídková mzda	Zvýšení produkce na úkor kvality
Zvýšení pracovní morálky	Nadměrné fyzické vypětí
Zlepšení týmové práce	Neshody a rivalita mezi zaměstnanci
Možnost snížení nákladů v případě, kdy se zaměstnanci podaří odvést více práce za kratší dobu	Nehospodárné zacházení s výrobním zařízením

Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořákové (2012), Kaňákové (2000), Koubka (2011)

Skupinová úkolová práce se využívá tehdy, pokud se v organizaci klade důraz na týmovou práci. Skupiny mohou být tvořeny nízkým počtem pracovníků až po celopodnikový tým. [9]

Tabulka 2.4 Výhody a nevýhody skupinové úkolové mzdy

Výhody	Nevýhody
Podpora zaměstnance ke zlepšení výkonu	Systém může být obtížně srozumitelný
Posílení pocitu sounáležitosti s podnikem	Velmi malý pobídkový vliv na jednotlivce
Možnost aktivně sledovat podíl na celkové produktivitě	Výhody nemusí být silně stimulující

Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořákové (2012), Kaňákové (2000), Koubka (2011)

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení (osobní příplatek) patří mezi doplňkové mzdové formy. Zaměstnanci je poskytováno na základě minulých individuálních zásluh a přínosů, a to se záměrem jeho motivování k lepšímu pracovnímu výkonu. Osobní ohodnocení stanovuje přímý nadřazený podle předem daných kritérií, která posuzují množství a kvalitu provedené práce. Ohodnocení má podobu určitého procenta základní mzdy. [5]

Prémie

Prémie velmi často doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Její získání je podmíněno dosažením stanovených individuálních cílů. Prémie mají stimulační účinnost tehdy, jsou-li předem vyhlášeny zásady prémiování. V mnoha případech jsou domlouvány začátkem roku a vypláceny na jeho konci. V praxi jsou využívány prémie jednorázové (např. věrnostní prémie za odpracované roky v podniku) a pravidelné. Pravidelné prémie jsou vypláceny opakovaně za měřitelné výsledky. [5, 20]

Provize

Tato forma doplňkové mzdy se využívá např. u hmotné zainteresovanosti obchodníků a v takových případech, kdy je výsledek práce pracovníkem ovlivnitelný a není možné stanovit využití pracovní doby. Určuje se procentem z peněžního ukazatele (např. tržba, zisk), nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje. [5]

Bonus

Bonus je poskytován zaměstnanci k zaručené mzdě za splnění specifických cílů. Ve většině případů je vázán na úspěchy firmy, tzn. jeho výši ovlivňují také ostatní zaměstnanci a hospodářská situace. Některé podniky jej poskytují zaměstnancům každý rok, jiné pouze těm, kteří za určité období vykazují výsledky s vysokým standardem. Bonus může nahradit jak osobní ohodnocení, tak také prémie u manuálních pracovníků např. za dodržení standardů kvality. [5, 19]

Odměny

Výkonnostní odměny jsou zpravidla poskytovány zaměstnancům podle předem daných kritérií. Stanovení přesné výše je obvykle v kompetenci nadřazeného vedoucího. Mimořádné odměny jsou poskytovány s cílem ocenit mimořádné úsilí či zvlášť významné pracovní výsledky. Míru pracovních zásluh určuje zaměstnavatel. K nejběžnějším typům odměn se řadí odměny na dovolenou, k pracovnímu a životnímu výročí, za záchranu lidského života a odměny za objevy a vynálezy. [5, 6]

Účast na výsledcích

Tato formy mzdy je zaměstnavatelem poskytována za přínosy k dosažení hospodářského výsledku. Zaměřuje se např. na sledování zvýšení produktivity, snížení nákladů, stabilizaci pracovníků, pracovní vztahy a účast zaměstnanců na řízení. [5]

2.5 Metody získávání dat

Slavík (2014, str. 87) říká, že „*informace je takový údaj, který snižuje míru nejistoty při rozhodování.*”

Zjišťování potřeb, požadavků a znalost situace si žádá důkladné uvážení, jakými prostředky budou požadované informace získávány. Prostřednictvím aktivit, souvisejících s průzkumem, tj. sběr, třídění, analýza, vyhodnocení a prezentace dat, lze získat údaje o daném prostředí.

Při realizaci výzkumu jsou běžně využívány statistické metody, které umožní stanovit správnou velikost vzorku, vybrat vhodný způsob šetření a techniku. Součástí výzkumu jsou metody průzkumu, které představují realizaci sběru dat v praxi. Průzkum slouží k řešení jednotlivých aktuálních problémů a k jednorázovému zjišťování potřebných informací. Podle způsobu shromažďování dat se rozlišují data **sekundární**, tj. již zpracované dříve a data **primární**, tj. údaje zjištěné pro konkrétní aktuální potřebu.

Zdroji sekundárních dat (harddata) mohou být publikační zprávy podniků, odborné publikace a časopisy, interní dokumenty a internet. Primární data (soft data) odrážejí stav vědomí (např. spokojenost, motivaci). Jsou získávány prostřednictvím vlastního výzkumu, zjišťují se nově, jsou relevantní, týkají se řešeného problému a průzkum je prováděný v terénu.

Výzkum prováděný v terénu můžeme členit na:

- kvantitativní,
- kvalitativní.

Pomocí kvantitativního výzkumu jsou zkoumány početné vzorky respondentů s cílem zjistit názory, postoje a chování popsat. Cílem kvalitativního výzkumu je zjistit motivy chování respondentů a vysvětlit příčiny. Oba přístupy k výzkumu mají svůj specifický a jedinečný pohled na zkoumanou problematiku, a proto by neměl být žádný z nich upřednostňován. [7, 16]

2.5.1 Dotazníkové šetření

„*Mezi nejrozšířenější techniky kvantitativního i kvalitativního výzkumu patří dotazování. Dotazování se obvykle uskutečňuje pomocí dotazníků nebo záznamových archů a vhodné zvoleného kontaktu s respondenty.*” (Foret, Procházka, Urbánek, 2003, s. 74)

Prostřednictvím dotazníku je zprostředkováván písemný kontakt. Je to formalizovaný soubor otázek pro získání informací od respondentů. Vytvořený dotazník musí splnit tři hlavní úkoly:

- převést hledanou informaci na soubor otázek,
- motivovat respondenta aby spolupracoval,
- minimalizovat chybu (response error).

Při jeho sestavování je potřeba věnovat pozornost struktuře a formulaci kladených otázek. Jsou-li otázky špatně zformulovány a respondenti neporozumí, dochází k tomu, že získané informace mohou být zpochybněny a zjištěné závěry neodpovídají potřebám a cílům výzkumu. Výhodou je, že jsou všem respondentům položeny stejné otázky a jejich použití je méně nákladné a časově nenáročné. Zadavatel dotazníku musí zpravidla počítat s nízkou návratností. Výsledky se obvykle vyhodnocují pomocí statistických metod. [7, 16]

2.5.2 Rozhovor

Rozhovor (interview) je komunikace mezi tazatelem a respondentem na dané téma. Je založen na dotazování, tzn. pokládání otázek s cílem získání potřebných informací.

Cílem individuálního rozhovoru je odhalit příčiny určitých názorů a typu chování. Tazatel respondenta naslouchá a detailně si zaznamenává výsledky, které dále zpracovává. V praxi se využívá také projektivní technika (např. dokončování vět), prostřednictvím které se může stimulovat představivost a asociace. [5]

Při rozhovoru je respondent nesporně ovlivňován tazatelem, v dobrém či špatném smyslu. Nevýhodou osobního rozhovoru je skutečnost, že dochází ke snížení anonymity, neboť rozhovor probíhá zpravidla tváří v tvář (face to face). Na druhou stranu se někteří lidé snáze a lépe vyjadřují ústně, a proto je výhodnější s nimi osobně navázat kontakt a použít techniky rozhovoru. Při rozhovoru je možné získat důvěru dotazovaného, zmírnit jeho ostych vůči tazateli a vysvětlit čemu v položených otázkách nerozumí.

Rozhovor je možné provádět dvěma způsoby, a to jako:

- **standardizovaný** - je předem připraven, jasně dáno na to se bude tazatel ptát a trvá se na dodržení pořadí otázek,
- **nestandardizovaný** (volný) - je rozhovor, který je tazatelem předem připraven, ale nejsou dány závazné formulace ani jejich pořadí.

Volný rozhovor můžeme dále členit na tzv. neřízený a řízený. **Neřízený rozhovor** znamená co nejmenší vstupování tazatele. Předpokládá se iniciativa na straně respondenta. Tento druh rozhovoru je používán při pilotní studii s cílem zjistit, zda jsou námi požadované informace dosažitelné. **Řízený rozhovor** probíhá stále jako volný, nicméně tazatel respondenta vede, aby neodbočoval příliš od tématu. Je založen na pevně stanovených otázkách a podobou se blíží dotazníku. V praxi se nejčastěji používá tzv. **polostandardizovaný rozhovor**, který využívá výhod obou výše zmíněných typů. [8]

3 Charakteristika vybraného podniku

Tato kapitole je zaměřena na základní seznámení s vybraným podnikem, jeho historií a také představení divize Nástrojárna. Dále je zde popsán původní a současný systém nastavení mezd.

3.1 Představení společnosti VÚHŽ, a.s.

Společnost VÚHŽ, a.s. (Výzkumný ústav hutnictví železa) je akciová společnost, která se především zaměřuje na export v oblasti malosériové hutní výroby a výroby techniky (měřicí, regulační a automatizační) pro průmysl. Společnost preferuje zhotovení dodávek na klíč, a to podle konkrétních požadavků zákazníků. Současně nabízí služby, jakými je výzkum a vývoj nových materiálů a technologií, akreditované zkušebnictví, poradenství a expertíza.

Odbytištěm zakázek jsou jak domácí, tak také zahraniční průmyslové trhy. Mezi ty hlavní, do kterých, kromě České republiky, společnost exportuje, patří Německo, Itálie, Francie, Polsko, Slovensko, Saudská Arábie, Indie, Čína, Ukrajina, Rusko a Jihoafrická republika. [22, 23]

Podnikatelským cílem je ze společnosti vytvořit společnost s takovými produkty, které budou představovat špičku v daném oboru a budou konkurenceschopné.

Tento cíl bude dosažen prostřednictvím propojení poznatků v oblasti výzkumu, zodpovědnému přístupu zaměstnanců k výkonu a v neposlední řadě díky schopnosti umístit tyto produkty na trhu. [23]

3.1.1 Historie společnosti

Společnost VÚHŽ, a.s. byla původně založena 1. dubna 1948 generálním ředitelstvím Československé hutě pod názvem Ocelářský výzkumný ústav se sídlem v Praze. V prvních letech své činnosti se ústav zabýval především výzkumem technologií ocelářských pochodů tváření, zpracování oceli a materiálovým výzkumem. Později se oblast výzkumu rozšířila o úpravu rud a vysokopecní vsázky. 1. května 1992 byl Výzkumný ústav díky kupónové privatizaci transformován na akciovou společnost VÚHŽ, jejíž hlavním akcionářem se stala firma H&S PROGRESS s.r.o., vlastněná TOP managementem VÚHŽ, a.s. 31. května 2006 došlo k rozdělení původní akciové společnosti VÚHŽ a.s. (IČ: 45193797) a založení dvou nástupnických společností. První společnost (IČ: 27768953) si ponechala původní obchodní jméno a dle pravidel pro rozdělení jmění na ní přešlo jmění a veškerá práva a povinnosti z vztahů. Druhou nástupnickou společností byla společnost VÚHŽ NEMO, a.s. (IČ: 27768988). Hlavním důvodem rozdělení bylo oddělit činnosti spojené s pronájem nemovitostí (hlavní administrativní budovy) a vyčlenit ji do samostatné akciové společnosti VÚHŽ NEMO, a.s.

V roce 2010 přešlo jmění zaniklé společnosti H&S PROGRESS s.r.o. v důsledku fúze sloučením bez likvidace na VÚHŽ a.s. Od roku 2007 jsou stoprocentním a tudíž jediným akcionářem TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a.s, které jsou také ovládající osobou. V areálu vybudovaném v Dobré u Frýdku-Místku sídlí od roku 1972. [22]

3.1.2 Profil společnosti

Název účetní jednotky	VÚHŽ, a.s.
Sídlo	Dobrá č. p. 240, PSČ 739 51
Právní forma	akciová společnost
Zápis do Obchodního rejstříku	31. květen 2006, veden Krajským soudem v Ostravě
Základní kapitál	16 816 800.- Kč
Podíl na základním kapitálu	TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a.s.
Akcie:	336 336 kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 50,- Kč

Společnost nemá organizační složku podniku v zahraničí. [22]

3.1.3 Předmět podnikání

VÚHŽ a.s. (dále VÚHŽ) působí v několika oborech. Do předmětu podnikání patří zejména montáž, opravy a zkoušky elektrických a plynových zařízení, obráběčství, slévárenství, zámečnictví a nástrojářství. Výroba je zaměřena na profily závěsů automobilů, válce pro potravinářský průmysl, povlakované nástroje a zařízení pro hutě, strojírný a slévárny. [22, 23]

3.1.4 Lidé

Hlavním cílem personální politiky uplatňované ve společnosti VÚHŽ je vytvoření pracovního týmu zkušených odborníků, kteří zabezpečí vysokou konkurenceschopnost jak na tuzemském, tak také zahraničním trhu. Všem zaměstnancům společnosti poskytuje podmínky a podporu, která umožňuje profesní růst a rozvoj odborných znalostí a dovedností. V roce 2013 byla poskytována v souladu s podnikovou kolektivní smlouvou široká nabídka sociálních výhod a zaměstnaneckých benefitů. Vedení společnosti si je vědomo, že lidé na všech úrovních tvoří její základ a klade důraz na rozvoj jak osobního, tak profesního potenciálu.

Úroveň kvalifikace zaměstnanců, hrdost na výsledky a podpora programu zlepšování kvality a bezchybné práce je důležitým faktorem pro dosažení a následné udržení vysoké úrovně celkové produkce. Společnost od zaměstnanců očekává, že budou aktivně naplňovat

zásady vyhlášené Politiky v rámci svěřených kompetencí a odpovědností a budou mít vstřícný přístup k dodržování bezpečnosti práce a ochrany zdraví.

VÚHŽ je společnost, která pro své zaměstnance vytváří optimální pracovní a sociální podmínky. Trvalý úspěch společnosti do značné míry závisí na té části kapitálu, do které spadají schopnosti, znalosti, dovednosti, ochota a nasazení zaměstnanců. I z tohoto důvodu se společnost zapojila do projektu Audit rodina a zaměstnání, jehož cílem je nalézt rovnováhu mezi pracovními povinnostmi a osobními potřebami každého jedince v podniku.

Dne 24. února 2014 byl společnosti předán certifikát a tím se VÚHŽ stala jednou ze šestnácti společností v České republice, které úspěšně zavedly prorodinná opatření. [23]

Tabulka 3.1 Vývoj počtu zaměstnanců (údaje v osobách)

Počet zaměstnanců	Jednotlivé roky		
	2012	2013	2014
Podnik celkem	297	292	294
Nástrojárna	48	49	62

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

3.1.5 Představení divize Nástrojárna

Nástrojárna je jedna ze 6 divizí společnosti. Zabývá se výrobou nástrojů, forem, přesných strojních dílů a jednoúčelových strojů. Věnuje se především přesnému obrábění. Disponuje rozsáhlým strojním parkem včetně třech nových CNC strojů, zaměřených převážně na výrobu nástrojů, tlakové lití hliníku a vstřikování plastů. V rámci vývoje v současné době společnost zkouší a vytváří nové technologie a strategie v oblasti třískového obrábění.

Divize Nástrojárna je organizačně uspořádána jako funkční organizační struktura. Vlastní výrobní proces probíhá v dílnách, v jejichž čele stojí vedoucí střediska. Zaměstnanci na směně A, B a C jsou přímo podřízeni mistru strojírenské výroby. Otázky logistiky a technologie spadají pod kompetenci vedoucích jednotlivých oddělení. Toto uspořádání má tu výhodu, že respektuje pracovní specializace, je zde zajištěna odborná způsobilost pracovníků a umožňuje důkladnou kontrolu vrcholovému vedení. Pracovníci jsou odměňováni podle mzdového předpisu, který je součástí kolektivní smlouvy. Uplatňuje se zde odměňování podle výkonu, které je popsáno v kapitole 2.3.5 teoretické části této práce.

3.1.6 Pracovní náplň pracovníků Nástrojárny

Každá kategorie pracovníků má dle vnitropodnikové dokumentace vytýčené hlavní úkoly a oblasti odpovědnosti. Všichni zaměstnanci musí dodržovat stanovené normy, právní předpisy a vyhlášky, Pracovní řád, Kolektivní smlouvu VÚHŽ apod.

CNC operátor

- čtení a použití technických podkladů, výroba dle technické dokumentace
- stanovení pracovních postupů, prostředků a metod
- určení parametrů řezu a sestavení nástrojů a materiálů pro pracovní proces
- tvorba programů pro CNC stroje
- evidování technických dat o průběhu a výsledcích práce

Obráběč kovů

- čtení a použití technických výkresů
- stanovení pracovních postupů, prostředků a metod
- určení parametrů obrábění a sestavení nástrojů a materiálů pro pracovní proces
- seřízení obráběcích strojů a výrobního procesu na požadované tolerance
- spolupráce na odstraňování výrobních problémů na obráběcích strojích, apod.

Zámečník/svářeč

- příprava a čištění materiálů
- řezání kovových materiálů na řezacích strojích
- provádění svařovacích prací
- vyrovnání a úprava sváru
- montáž a demontáž zařízení a strojů, opracovávání strojních součástí

Nástrojář/brusič

- rýsování pomocí měřidel a rýsovačských přístrojů
- ruční opracovávání materiálů pilováním, řezáním, sekáním, rovnáním, ohýbáním, stříháním, vrtáním a vystružováním
- řezání závitů
- zhotovování a sestavování šablon a měřidel, nástrojů pro třískové obrábění a tváření
- obrábění, tvarování, apod.

3.2 Změna původního systému odměňování

Primárním cílem zavedení změny bylo zvýšit motivaci zaměstnanců ve vztahu ke kvalitnější práci a vyšším výkonům. Společnost si kladla jako druhotný, avšak stejně důležitý cíl, spravedlivější způsob ocenění každého jednotlivce a možnost srovnání zaměstnanců v kategorii, které v původním systému odměňování nebylo možné.

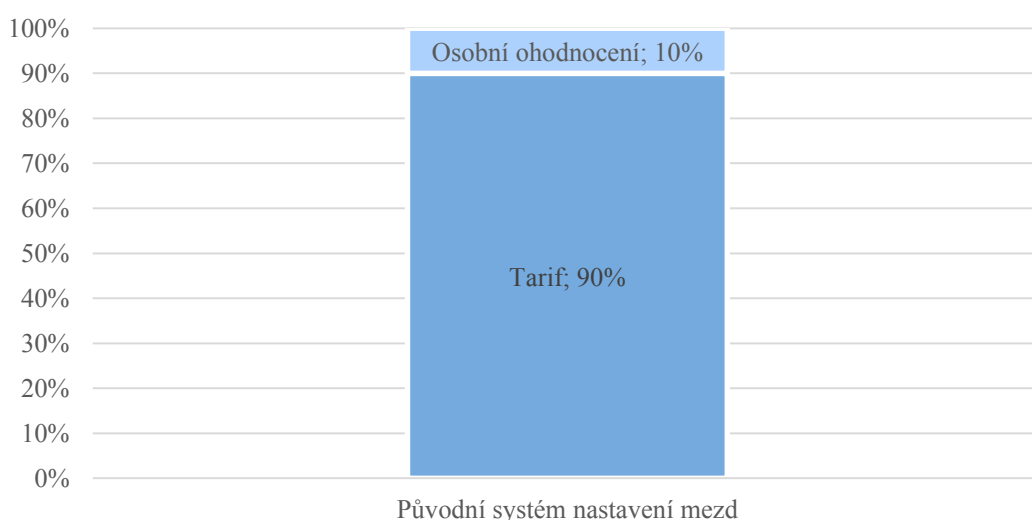
Vytvořený tým se podílel na přípravě dané změny, její implementaci do podniku po stránce právní shody a samotné přiblížení a vysvětlení změny zaměstnancům.

Původní stav systému odměňování byl nevyhovující zpravidla ze tří důvodů:

- odměňování zaměstnanců probíhalo na základě subjektivní roviny,
- mzdy mnohdy neodpovídaly hodnotě zaměstnance,
- nezahrnutí podstatných ukazatelů do výpočtu mzdy: odměna za kvalitu, produktivita, dodržování standardů.

Výsledná mzda byla složena ze dvou částí. První část (základní složku mzdy) představoval pevný tarif, který v mnoha případech vycházel ze starých kolektivních smluv, nebo byl nastaven zcela individuálně. Z toho důvodu docházelo k obrovským mzdovým nepoměrům mezi stejnými pozicemi. Tento fakt měl negativní dopad na spokojenost mezi zaměstnanci a jejich pracovní výkony. Druhá část byla tvořena osobním ohodnocením, kde se bral ohled na zkušenosti, praxi a disciplínu. Přiznání ohodnocení a jeho výše byla plně v kompetenci přímého nadřízeného, tzn. mistra strojírenské výroby.

Graf 3.1 Původní systém nastavení mezd



Zdroj: vlastní zpracování dle vnitřní dokumentace podniku

Předmětem plánu bylo stanovit pravidla odměňování a motivačního systému ve společnosti VÚHŽ ve vztahu ke kvalitnější práci a vyšším výkonům na divizi Nástrojárna. V původním plánu se tato nová pravidla týkala také pracovníků THP, nicméně po uvážení bylo usouzeno, že není možné tyto pracovníky oceňovat stejně jako dělnické profese.

3.3 Současný systém odměňování

Současný systém odměňování se opírá o tzv. kategorizaci pracovníků. Na divizi Nástrojárna jsou vytvořeny čtyři kategorie (skupiny) pracovníků, do kterých jsou pracovníci přiřazeni dle pracovní náplně.¹

Tabulka 3.2 Osobní náklady (údaje v Kč)

Osobní náklady	Jednotlivé roky		
	2012	2013	2014
Podnik celkem	171 691 000	186 620 000	187 248 600
Nástrojárna	21 709 000	23 166 000	22 355 000

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových dokumentů

Dále jsou nastavena nová pravidla systému odměňování:

- tarif tvoří 60% výsledné mzdy,
- praxe se počítá ode dne nástupu a vždy po dovršení dalšího roku je aktualizován základ,
- kvalifikační matice je aktualizována jednou za rok,
- odměna mistra - plnění standardů na pracovišti.

Tabulka 3.3 Maximální výše mzdy dílenských profesí (údaje v Kč)

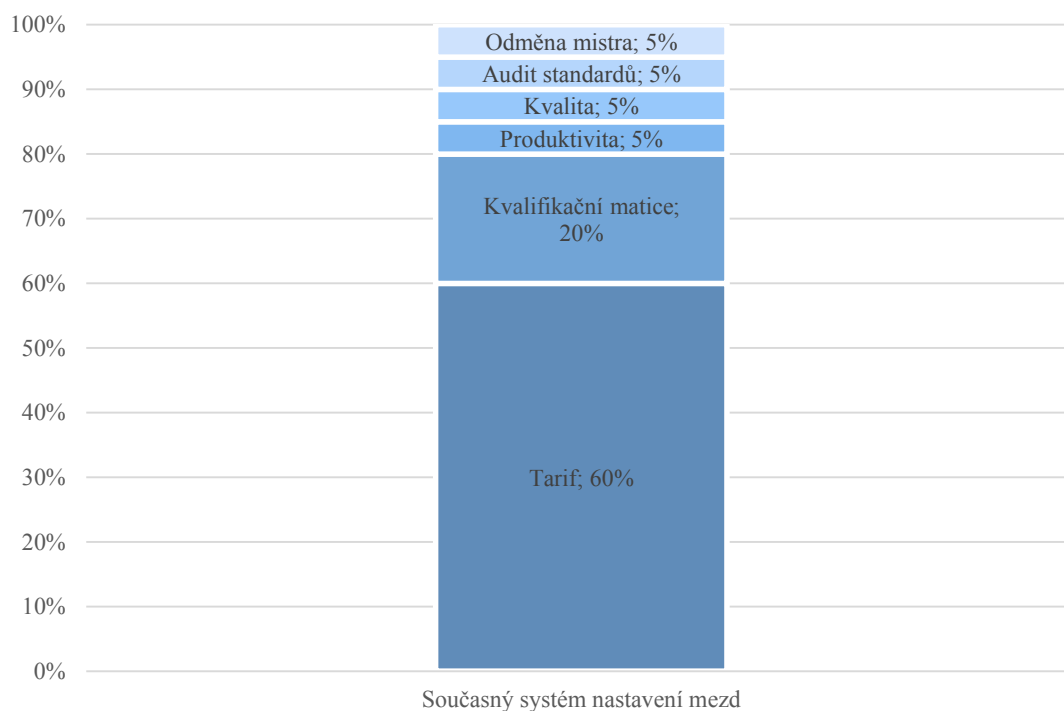
Kategorie	Základ		Pohyblivá složka				
	Základ	Praxe	Progra- mování	Kvalifikační matice	Produktivita + kvalita	Odměna mistra	Celkem
CNC operátor	18 700	3 300	3 300	2 200	5 500	935	33 935
Obráběč kovů	17 600	3 300	0	2 090	5 225	880	29 095
Zámečnick/svářeč	17 600	3 300	0	2 090	5 225	880	29 095
Nástrojář/brusič	19 800	3 300	3 300	2 310	5 500	990	35 200

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitřní dokumentace podniku

¹ Od této části byly číselné údaje z interních materiálů násobeny koeficientem.

Motivační stimul pracovníků k vyšším výkonům ve výrobě závisí na 5 faktorech, kterými jsou kvalifikační matice, produktivita, kvalita, audit standardů a odměna mistra. Tyto faktory je možné označit za měřítka pracovního výkonu.

Graf 3.2 Současný systém nastavení mezd



Zdroj: vlastní zpracování dle vnitřní dokumentace podniku

Kvalifikační matice

Dle stanovených kritérií individuálně vyjadřuje stupeň ovládnutí hlavních a vedlejších činností s ohledem na bodové a finanční hodnocení jednotlivců nadřazeným pracovníkem (mistrem Nástrojárny). Na výši mzdy se podílí 20 %. Tato prémiová složka je vyplácená maximální výší dle dílenských profesí.

Postup

Mistr po vytvoření matice přiřadil ke každé kategorii body na škále 0 - 3, které vyjadřují míru schopností a dovedností v úkolech spojených s pracovní náplní zaměstnance. Tzn. formálně posuzoval a klasifikoval jednotlivé pracovníky. Mistr individuálně hodnotil, co zaměstnanec umí a na jakou úroveň ho chce posunout (např. pracovník A neumí řídit vysokozdvizný vozík, nadřazený pracovník ho proto v kvalifikační matici ohodnotí bodem 0, po zaškolení se pracovník A posune na další úroveň a je ohodnocen bodem 1). Pro každou

kategorii je přiřazena váha, která vypovídá o síle konkrétní činnosti. K aktualizaci kvalifikační matice dochází vždy na konci roku.

Tabulka 3.4 Kvalifikační matice

Pracovník	Osobní číslo	Hlavní činnosti				Vedlejší činnosti			Osobní přístup				
		Fernat 750	Puma V400	VM C 70	Rýhovačka GFA	Vazač	Technologické znalosti	Práce s IS	Samostatnost	Ochota zaškolovat	Ochota přesčasů	Disciplína	Dosažený počet bodů
Váha 3 částí		69 %				20 %			11 %				
Váha činností		6	1	4	4	6	1	1	3	5	1	2	
A	1			2	2			2	2	2	2	2	14
B	2	2	3			2	2	1	2	3	2	2	19
C	3		2	2	2		2	1	2	2	2	2	17
D	4	3	2	2		1	2		2	2	1	1	16
E	5	2	2			2	1	1	2	2	2	1	15
F	6			2	3	1	1		2	3	2	2	16

Zdroj: vlastní zpracování (upraveno, zkráceno) dle vnitřní dokumentace podniku

Škála hodnocení:

0 bodů - kritérium neodpovídá požadovanému stavu

1 body - jen částečné plnění požadovaného stavu

2 body - splněné všechny požadavky s malými odchylkami oproti požadovanému stavu

3 body - splněné všechny požadavky na kritérium

Produktivita

Tato pohyblivá složka části mzdy tvoří 5 % v celém souhrnu rozparcelování mzdy oproti původnímu systému hodnocení. Výše odměny je vypočtena automaticky z účetního systému

Visual. Produktivita se vypočítá jako: $\frac{\text{plánované hodiny}}{\text{odvedené hodiny}} \times 100$.

Důležitou roli v kategorii Produktivita hraje více strojová obsluha. Zde je stanovena odměna ve výši 61 Kč/stroj hodinu. Hodnota obsluhy je odečtena automaticky z IS ve vazbě na systém odvádění práce. Tato prémiová složka je vyplácená max. do výše 5 500 Kč/měsíc.

Kvalita

Kategorie kvalita, tzn. soulad s požadavky, tvoří 5 % v rozparcelování mzdy. Tuto kategorii lze označit za výsledkové kvalitativní měřítko. Pokud na pracovišti vinou zaměstnance dojde k neshodné výrobě, tato skutečnost je evidována v Knize neshodné výroba a hlášena. Tato prémiová složka může být vyplacena max. do výše 5 500 Kč/měsíčně.

Audit standardů

Mistr Nástrojárny, popř. vedoucí střediska provádí vždy poslední týden v měsíci kontrolu standardů se zaměřením na kontrolu TPM, S5 a vyplnění operačních lístků. Výsledky kontroly uvádí do formuláře, na základě kterého vždy vyjde koeficient, kterým se násobí 5 % složky mzdy. Formulář obsahuje sedm kritérií auditu, kterým si přiřazuje bodová škála od 0 do 4 bodů. Mezi kritéria např. patří:

- Jsou standardy AÚ (standardy pro kontrolu, čištění a mazání stroje, záznamový list, čisté formuláře) na pracovišti na správné místě?
- Umí operátor používat standardy AÚ?
- Řeší údržba zapsané abnormality v termínu a v kvalitě?

Odměna mistra

Výše této subjektivní složky mzdy tvoří posledních 5 %. Mistr Nástrojárny vždy na konci každého měsíce vyhodnotí aktivní přístup pracovníka k práci a řešení jednotlivých úkolů. Tato prémiová složka je vyplácená maximální výší dle dílenských profesí.

3.3.1 Příklad výpočtu mzdy v novém systému

Níže uvedenou tabulku je znázorněn konkrétní způsob výpočtu mzdy v novém systému odměňování.

Tabulka 3.5 Orientační výpočet výše mzdy zaměstnance X (údaje v Kč)

Základ	Tarif	18 700	
	Praxe	440	2 roky x 220 Kč
Pohyblivá složka	Kvalifikační matice	1 914	dle kvalifikační matice
	Programování	1 100	max. 3 300 Kč - dle programovacích hodin v měsíci
	Produktivita	2 750	více výkonu za směnu, splnění časových norem
	Odměna mistra	880	

Minimální mzda	Střední mzda	Maximální mzda	Maximální mzda + 10% bonus
21 335	25 784	30 734	33 808

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitřní dokumentace podniku

Minimální mzda	v případě nesplnění norem na oper. lístcích + nulová více strojová obsluha
Střední mzda	dle orientačního výpočtu, počítáno 1 100 Kč na programování (cca 50 hod/měsíc) + 2 750 Kč u více strojové obsluhy (cca 35 hod/měsíc)
Maximální mzda	v případě splnění jak programování, tak více strojové obsluhy
Maximální mzda + bonus	v případě splnění jak programování, tak více strojové obsluhy + 10% bonus ze mzdy v případě prokazatelné úspory (spotřební materiál, logistika, technologický postup)

4 Analýza změny mezd v podniku

V této kapitole se bude autorka zabývat přiblížením výzkumu, analýzou získaných dat, jejich zpracováním a interpretací výsledků šetření. V první části bude prakticky přiblížena metodika výzkumu, druhá část je zaměřena na vyhodnocení dat, které byly získány pomocí vybraných metod.

4.1 Plán výzkumu

Plán výzkumu zahrnuje definici problému a cíle výzkumu, vymezení základního souboru šetření, výběr vzorku respondentů a popis praktického způsobu shromáždění potřebných dat.

4.1.1 Definování problému a cíle výzkumu

Obsahem výzkumu je pomoci společnosti VÚHŽ zhodnotit, jaký dopad přinesla změna systému hodnocení na konkrétní divizi z pohledu zaměstnanců. Toto lze označit za hlavní problém. Společnost se na jaře 2013 rozhodla pro změnu a po roce příprav byli zaměstnanci od 1. ledna 2014 nově kategoricky zařazeni dle dílenských profesí.

Cílem práce je zhodnotit změnu nastavení mezd na divizi Nástrojárna a navrhnout způsob úpravy stávajících podmínek. Na základě dotazníkového šetření a rozhovoru zjistit, zda příprava a implementace změny proběhla bez problémů a byla zaměstnanci přijata. V neposlední řadě také zhodnotit spokojenost zaměstnanců a porovnat původní a současný systém odměňování.

4.1.2 Vymezení základního souboru

Z hlediska účelu konkrétního šetření zhodnocení změny je základní soubor primárně tvořen zaměstnanci divize Nástrojárna. Jedná se o záměrný výběr, kdy byl tento soubor vybrán na základě techniky vhodného úsudku (typologický výběr) a kvótního výběru. Zaměstnanec, se kterým byl veden rozhovor, představuje soubor, který byl vybrán technikou vhodné příležitosti. Typologický výběr byl zvolen z důvodu potřeby zkoumat konkrétní představitele daného segmentu. Lze tedy říci, že se nejedná o výběr náhodný. Výběr se také odvíjel od přístupů zaměstnanců v podniku.

4.1.3 Výběr vzorku respondentů

Výběrový vzorek respondentů byl pro dotazníkové šetření zastoupen pracovníky divize Nástrojárna. Pro účely výzkumu byly zkoumány skupiny pracovníků na směně A, B a C. Jedná se o dělnické profese, kterých se změna přímo dotýkala. THP pracovníků se změna žádným způsobem nedotkla, a tudíž je nebylo potřeba zahrnout do zkoumaného vzorku. Tímto se také předešlo chybě zkreslení výsledků, neboť THP pracovníci netvoří požadovanou skupinou

respondentů. Celkem na divizi Nástrojárna bylo v roce 2014 zaměstnáno 62 pracovníků, z toho je dělnická profese zastoupena 42 pracovníky.

Klíčovým respondentem pro doplňkovou metodu (rozhovor) byla zaměstnankyně personálního útvaru. Prostřednictvím polostrukturovaného osobního rozhovoru došlo k získání informací o současném systému odměňování a později k vyvrácení, či souhlasu výsledků zjištěných z provedeného výzkumu.

4.1.4 Shromažďování dat

Šetření bylo přímo prováděno prostřednictvím dotazníkového šetření, rešerše vnitropodnikových dokumentů (prezentace, pracovní náplně, organizační struktura) a doplňkové metody osobního rozhovoru.

Dotazníkové šetření bylo zvoleno z důvodu, aby bylo možné získat potřebná soft data, tj. data primární. Dotazník se opíral o tzv. Likertův formát, kdy měli respondenti možnost odpovídat pomocí škálového hodnocení. Otázky byly navrženy tak, aby se získaly odpovědi zaměstnanců na oblasti týkající se řízení změn, mezd a personálního řízení. Stěžejní část dotazníku byla zaměřena na postoj zaměstnanců vůči změnám, bariéry, a zda na pracovišti funguje otevřená komunikace. Dále jak pohlíží na svou mzdu, zda považují hodnocení výkonu nadřazeným jako objektivní apod. Otázky byly uspořádány do bloků podle tematických okruhů a podány tak, aby byly co nejvíce srozumitelné výběrovému vzorku respondent, a tím se předešlo nerozumění.

Velká část otázek byla tvořena uzavřenými odpověďmi, kdy měli respondenti vybrat vždy jednu odpověď. Otázky byly ditochomické a také s vícenásobným výběrem. Tento způsob uzavřených odpovědí umožnil zaměstnancům rychle odpovídat. Také byli respondenti nasměrováni na to, co je pro výzkum skutečně důležité. U jedné otázky byl vytvořen prostor pro vlastní odpovědi, aby byl lépe pochopen postoj zaměstnanců k dané problematice. Při sestavování dotazníku bylo vycházeno ze zpracované teorie. Dotazník tvořilo 24 otázek a byl koncipován způsobem, kdy byly 4 otázky identifikační a 20 otázek se týkalo oblasti řízení změn, mzdové oblasti a personálního řízení. Dotazník, který byl zaměstnancům předložen, je součástí této bakalářské práce v příloze.

V první polovině února 2015 začalo probíhat dotazníkové šetření na divizi Nástrojárna. Dotazník byl nejdříve elektronicky poslán vedoucí pro daně, financování a mzdy. Dále byl předán mistru strojírenské výroby, který jej poté postupně osobně rozdal jednotlivým pracovníkům na směnách A, B a C. Dotazník byl pracovníkům předán v tištěné podobě a byl

jim nechán k dispozici přibližně 14 dní. Poté jej opět mistr strojírenské výroby předal vedoucí účetní.

Celkový počet rozdaných dotazníků byl 42. Z výzkumu bylo vyřazeno 19 dotazníků z důvodu jejich neodevzdání. Celkem je tedy v dotazníkovém šetření výběrový vzorek zastoupen 23 kompletně vyplněnými dotazníky v částech 1, 2 a 3. Část 4 (osobní údaje) odmítla vyplnit naprostá většina pracovníků směny A, B a C z důvodu nedůvěry vůči zachování anonymity i přes to, že v úvodu byli se zachováním anonymity seznámeni. Jediná otázka, která byla vyplněna vždy, se týkala délky pracovního poměru. Návratnost vyplněných dotazníků je 55%.

Pilotáž

Součástí předvýzkumu byla pilotáž, prostřednictvím které došlo k testování vytvořeného dotazníku. Důvodem pilotáže bylo zjistit, zda jsou dotazníkové otázky srozumitelné a správně naformulované. Pokud by pilotáž neproběhla, respondenti by mohli být např. komplikovanou, nebo nesrozumitelnou otázkou zaskočení.

4.1.5 Časový harmonogram

V tabulce je přiblížen časový plán zpracování bakalářské práce.

Tabulka 4.1 Harmonogram

Termín	Činnost
září 2014	prvotní rozhovor s vedoucí pro financování
říjen - prosinec 2014	zpracování teoretických východisek
listopad 2014	zpracování dotazníku
listopad 2014	pilotáž dotazníku - vedoucí práce
prosinec 2014	pilotáž dotazníku – zaměstnanec VÚHŽ a rodinní příslušníci
únor 2015 (1. polovina)	začátek šetření
únor 2015 (2. polovina)	konec šetření
březen 2015	vyhodnocení dat z dotazníkového šetření
duben 2015	rozhovor ve společnosti VÚHŽ
duben 2015	zpracování návrhů a doporučení
duben 2015	finální úprava

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

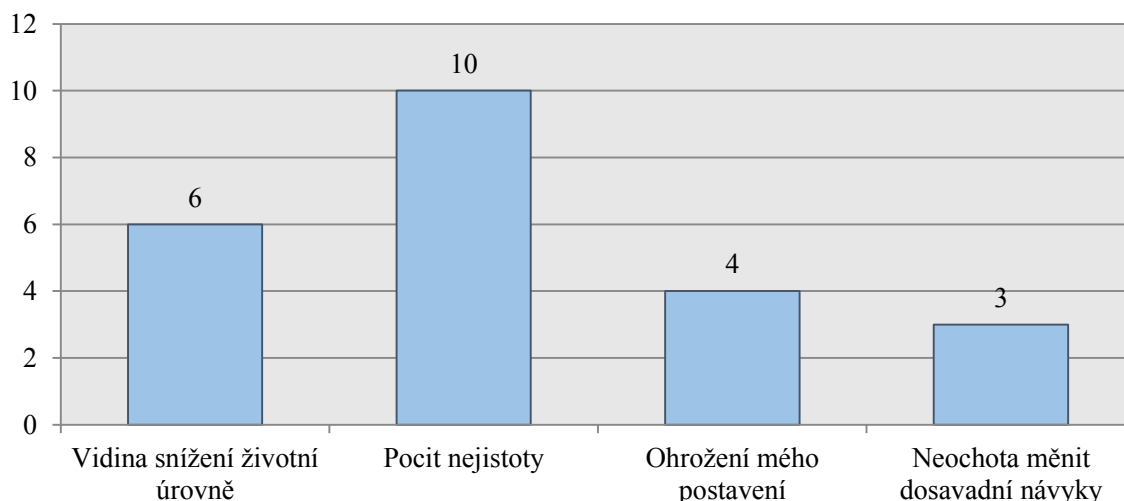
Jak bylo zmíněno výše v kapitole 4.1.4, ke zpracování údajů bylo použito 23 vyplněných dotazníků. K analýze otázek byla použita statistická veličina četnosti. Dotazníky byly zpracovány pomocí počítačového softwaru Microsoft Office Excel a výsledky poté zaznamenány prostřednictvím grafů a tabulek.

Otázka č. 1 Jaký máte postoj vůči změnám?

První otázka měla za úkol zjistit, jaký je vztah vůči změnám u jednotlivých zaměstnanců. Ze šetření vyplynulo, že 2 zaměstnanci (9 %) mají rozhodně pozitivní vztah a jsou tedy vůči změnám otevření. 13 zaměstnanců (56 %), má vztah spíše pozitivní. 35 % zaměstnanců divize má vůči změně spíše negativní vztah, avšak žádný ze zaměstnanců neoznačil možnost "rozhodně negativní". Z položené otázky tedy vyplývá, že převážná většina (65 %) zaměstnanců má vůči změnám vztah kladný a změny přijímají. S uvedeným výsledkem může být vedení společnosti spokojeno, neboť změny se do chodu podniku implementují často s negativní odezvou. K tomu, aby kladný vztah vůči změnám měla drtivá většina je zapotřebí podnikat takové kroky, které povedou k vnitřní motivaci jednotlivých pracovníků.

Otázka č. 2 Jaké bariéry vůči změnám se u Vás nejčastěji projevují?

Graf 4.1 Hlavní bariéry vůči změnám (údaje v absolutní četnosti odpovědí)



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Cílem otázky č. 2 bylo odhalit, jaké bariéry vůči přijetí změny se u zaměstnanců vyskytují. I přesto, že je z předešlé otázky zřejmý převažující kladný vztah, všichni respondenti označili také bariéru, kterou nejčastěji pocítují. 6 respondentů (26 %) zvolilo možnost vidiny snížení životní úrovně. Nejvíce respondentů, celkem 10x (44 %), označilo za největší bariéru pocit nejistoty. Ohrožení postavení v zaměstnání vnímá jako bariéru 17 % pracovníků a neochotu

měnit dosavadní pracovní návyky pocituje 13 % ze zkoumaného vzorku. Vedení společnosti a také jejich přímého nadřízeného by mělo zajímat, z jakého důvodu se respondenti cítí při implementaci změn nejistě.

Otázka č. 3 Jste informován o změnách včas?

Tabulka 4.2 Informovanost o změnách včas (údaje v četnostech odpovědí)

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ano	1	4 %
Spíše ano	10	44 %
Spíše ne	10	43 %
Určitě ne	2	9 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Z Grafu 1 (viz Příloha č. 5) a Tabulky 4.2 vyplývá, že celkem 11 respondentů odpovědělo na otázku ano, z toho 1 "určitě ano" a 10 "spíše ano". Zbýlých 12 respondentů odpovědělo záporně, tedy "spíše ne" nebo "určitě ne". Celkem tedy 52 % respondentů cítí, že není o chystaných změnách informováno s dostatečným předstihem. Výsledek této otázky lze označit jako negativní, neboť více než polovina respondentů není spokojena s informovaností o chystaných změnách. Důvodů může být několik, např. nezájem ze strany respondenta, nedostupnost informačních zdrojů, nebo chyba v procesu komunikace. Je možné usuzovat, že dochází k silnému podcenění personální práce a přípravy na změny se obecně nezaměřují na sociální oblast. Pro vedení je důležité stanovit časový plán dalších projektů také s ohledem na tyto požadavky zaměstnanců.

Otázka č. 4 Byly Vám chystané změny vedením společnosti srozumitelně vysvětleny?

Tabulka 4.3 Vysvětlení změny (údaje v četnostech odpovědí)

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	13	57 %
Ne	10	43 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Odpovědi na otázku č. 4 nepřinesly jednoznačný výsledek. Celkem 57 % respondentů označilo, že jim byla chystaná změna vysvětlena srozumitelně, tzn., pochopili základní princip a hlavní rozdíly oproti původnímu systému odměňování. Nicméně zbývajících část respondentů (43 %) označila možnost „ne“, tzn. chystaná změna jim srozumitelně vysvětlena nebyla. Na

tuto část zaměstnanců by se mělo vedení zaměřit a najít způsob k podpoře dialogu. Tato slabina v komunikačním procesu může mít za následek snížení důvěry vůči potřebným změnám.

Otázka č. 5 Je vedení společnosti nakloněno Vaším návrhům a připomínkám?

Tabulka 4.4 Zájem vedení o návrhy a připomínky (údaje v četnostech odpovědí)

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vždy	2	9 %
Málokdy	20	87 %
Nikdy	1	4 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Z výsledků, viz Tab. 4.4 je zřejmé, že velká část respondentů považuje zájem ze strany vedení k jejich návrhům a připomínkách za nedostačující. Jeden respondent k otázce připsal „*když jsou dobré, tak ano*“ (citováno). Tento výsledek není pro vedení společnosti pozitivní, neboť celkem 96 % se přiklání k tomu, že vedení se zajímá o názory jen zřídka, nebo vůbec. Na základě výsledků je možné říci, že ve společnosti není kladen důraz na rovné příležitosti pro zaměstnance, a to může mít, do jisté míry, za následek neharmonické vztahy. Dále ani přístup k řízení lidských zdrojů nelze označit za efektivní. Zajímá-li se vedení o úhel pohledu zaměstnanců, tato skutečnost má pozitivní dopad na celkovou atmosféru panující uvnitř kolektivu a důvěra vůči podniku roste.

Otázka č. 6 Probíhá na Vašem pracovišti otevřená komunikace?

Tabulka 4.5 Otevřená komunikace (údaje v četnostech odpovědí)

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	1	4 %
Spíše ano	16	70 %
Spíše ne	5	22 %
Rozhodně ne	1	4 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Cílem otázky bylo zjistit, zda na pracovišti probíhá mezi zaměstnanci a jejich vedením divize otevřená komunikace. Ta je pro fungování pracovního kolektivu nezbytná, neboť takto dochází k přenosu informací a je možné konzultovat návrhy, připomínky a problémy včas. Na tuto otázku odpověděl 1 respondent "rozhodně ano", 16 respondentů "spíše ano". Celkem tedy 74 % respondentů zastává názor, že na divizi Nástrojárna k otevřené komunikaci dochází. Na

základě výsledků šetření je možné usuzovat, že komunikace na pracovišti v převážné většině případů probíhá v obou směrech, tzn. shora dolů a také zdola nahoru. Převládá názor, že jsou sdělovány jasné a pravdivé informace. Komunikace uvnitř divize probíhá jako celistvý proces, do kterého by se však měla zapojit i zbylá část pracovníků.

Otázka č. 7 Cítíte se dostatečně bezpečně, abyste se svěřil nadřízenému bez obavy ze sankce?

Tabulka 4.6 Ochota svěřit se (údaje v četnostech odpovědí)

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	11	48 %
Ne	12	52 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Prostřednictvím otázky č. 7 se respondenti vyjádřili k tomu, zda se cítí dostatečně bezpečně a mohou se svěřit svému nadřízenému např. v případě problémů, nebo připomínek. Jak vyplývá (viz Tab. 4.6), lehce nadpoloviční většina respondentů (52 %) se necítí bezpečně a obavu ze sankce do jisté míry pocítují. S výsledkem by měli být vedoucí pracovníci spíše nespokojeni. Předpokladem pro dobrého manažera je, aby k němu jeho podřízení cítili důvěru a také v něm viděli oporu při řešení jakýkoliv situací. Tento výsledek je zarážející z toho důvodu, kdy bylo předcházející otázkou zjištěno, že většina pracovníků považuje komunikaci za otevřenou. Podmínkou pro fungování otevřené komunikace je zapojení všech jedinců uvnitř pracovního týmu.

Otázka č. 8 Zjišťuje nadřízený Vaše potřeby?

Tabulka 4.7 Zájem nadřízeného (údaje v četnostech odpovědí)

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ano	1	5 %
Spíše ano	15	65 %
Spíše ne	6	26 %
Určitě ne	1	4 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Respondenti se svými odpověďmi vyjádřili k tomu, zda přímý nadřízený zjišťuje jejich potřeby. 15 respondentů (65 %) označilo možnost „spíše ano” a 1 respondent (5 %) „určitě ano”. Celkem tedy 70 % respondentů vnímá zájem mistra jako dostačující. Tento výsledek je pro vedoucího pracovníka pozitivní. Protože se o své podřízené zajímá a všímá si jejich potřeb,

Ize tyto současné potřeby uspokojit a předvídat potřeby budoucí. Nicméně na základě odpovědí na tuto a předcházející otázku (viz otázka č. 7) je možné určit, že dochází k určitému konfliktu zájmů. Mistr Nástrojárny projevuje o své podřízené viditelný zájem, ale ne všichni jsou ochotni se mu svěřit.

Otázka č. 9 Podílel se na přípravě změny člen Vašeho pracovního týmu?

Tabulka 4.8 Zahrnutí člena týmu (údaje v četnostech odpovědí)

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	13	53 %
Ne	10	47 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Výsledek této otázky opět není zcela jednoznačný. 13 respondentů (57 %) označilo, že se na přípravě změny podílel člen týmu. 10 respondentů (43 %) avšak s tímto tvrzením nesouhlasí. Tím, že se do přípravy změny zařadí jedinci z řad zaměstnanců, se předpokládá snazší prosazení návrhu. Dále připomínky jednotlivých zástupců přinesou mnohdy značná zlepšení, díky kterým je uvnitř kolektivu změna lépe přijata. Je-li do přípravy změny zahrnut zástupce, konečně řešení změny má trvalejší dopad. Na výsledek této otázku bude navázáno v rozhovoru s personalistou.

Otázka č. 10 Jak byste ohodnotil samotnou změnu systému odměňování?

Tabulka 4.9 Ohodnocení změny (údaje v četnostech odpovědí)

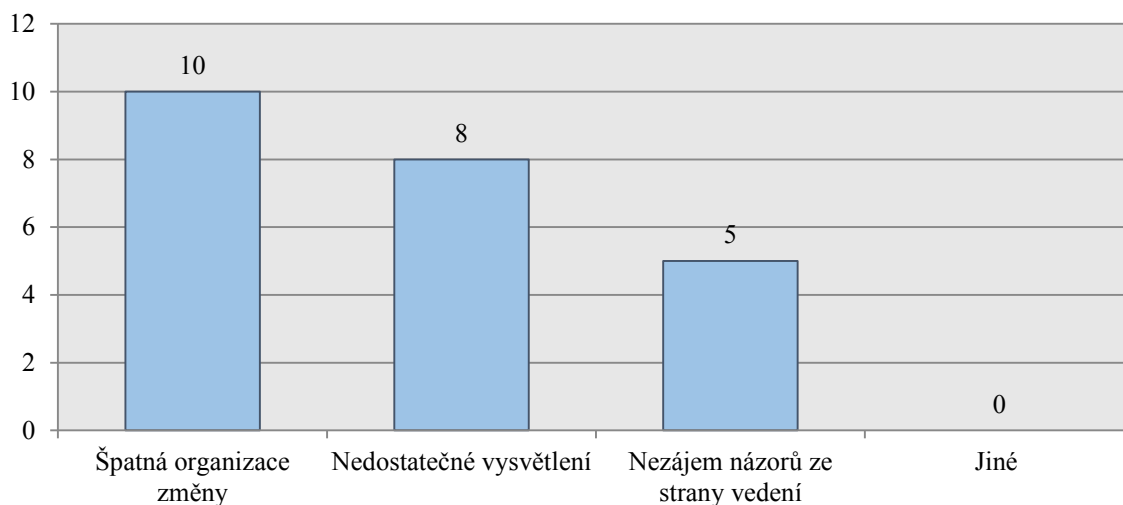
Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi dobře	1	5 %
Spíše dobře	15	65 %
Spíše špatně	6	26 %
Velmi špatně	1	4 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Na otázku č. 10 odpověděli respondenti většinou pozitivně. Cílem bylo zjistit, jak hodnotí samotnou změnu, díky které je nově upraven systém odměňování. Z tabulky 4.9 lze určit, že celkem 16 respondentů (70 %) hodnotí změnu kladně. 1 respondent označil možnost „velmi dobře“ a 15 „spíše dobře“. Zbývá část, tedy 7 respondentů (30 %) hodnotí změnu spíše negativně. S tímto výsledkem může být nejen vedení, ale také celý přípravný tým velmi spokojen, neboť převážná většina zaměstnanců hodnotí změnu jako dobrou.

Otázka č. 11 V čem vidíte slabou stránku změny?

Graf 4.2 Slabá stránka změny (údaje v absolutní četnosti odpovědí)



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tato otázka navazuje na otázku předchozí. Prostřednictvím otázky č. 11 je možné určit, kde vidí respondenti hlavní slabinu změny. I přesto, že celkem 70 % (viz komentář na otázku č. 10) hodnotilo změnu kladně, všichni respondenti se také vyjádřili k její slabé stránce. Nejvíce, tj. 10 respondentů (43 %), vidí slabou stránku ve špatné organizaci změny. 8 respondentů (35 %) považuje za slabou stránku nedostatečné vysvětlení. 5x bylo odpovězeno, že problém vidí v nezájmu vedení o jejich názory a připomínky. V dotazníku byl také prostor pro vyjádření k další možnosti, nicméně nikdo tuto možnost nevyužil.

Otázka č. 12 Jste spokojen s novým systémem odměňování?

Tabulka 4.10 Spokojenost s novým systémem odměňování (údaje v četnostech odpovědí)

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	0	0 %
Spíše ano	7	30 %
Spíše ne	11	48 %
Rozhodně ne	5	22 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Cílem otázky č. 12 bylo získat odpověď týkající se spokojenosti zaměstnanců s novým systémem odměňování. Zaměstnanci Nástrojárny odpovídali z velké části negativně. Z tabulky lze vypočítat, že pouze 7 respondentů (30 %) je spokojeno. Zbylá část respondentů, tedy 70 % je nespokojeno. Spíše nespokojeno je 11 zaměstnanců a rozhodně nespokojeno 5. Tento

výsledek není pro vedení pozitivní. Je velmi zarážející, že v otázce č. 10 hodnotí 70 % respondentů změnu kladně, ale přesto s ní není naprostá většina spokojena.

Otázka č. 13 Vyhovuje Vám nový systém více než původní?

Tabulka 4.11 Preference (údaje v četnostech odpovědí)

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Maximálně vyhovuje	0	0 %
Spíše vyhovuje	9	39 %
Spíše nevyhovuje	12	52 %
Rozhodně nevyhovuje	2	9 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Z výsledku šetření bylo otázkou č. 13 zjištěno, zda nový systém odměňování vyhovuje zaměstnancům více, než systém původní. Z tabulky vyplývá, že 9 respondentům (39 %) nový systém spíše vyhovuje. 12 respondentům (52 %) spíše nevyhovuje a 2 rozhodně nevyhovuje. Tato otázka z části také potvrzuje výsledek otázky předcházející (č. 12), kdy není se systémem odměňování spokojená naprostá většina. Zde se otevírá prostor pro návrhy a doporučení, kterým je věnována kapitola 5.

Otázka č. 14 Zdá se Vám systém jako spravedlivý?

Tabulka 4.12 Spravedlnost (údaje v četnostech odpovědí)

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	0	0 %
Spíše ano	6	26 %
Spíše ne	12	52 %
Rozhodně ne	5	22 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Systém výpočtu mezd za spravedlivý považuje pouze 6 respondentů (26 %). Jako spíše nespravedlivý ho označilo 12 respondentů (52 %) a rozhodně nespravedlivý 5 respondentů (22 %). Opět je potvrzena určitá nespokojenost zaměstnanců s novým systémem odměňování. Samotná změna v nastavení výpočtu mezd byla implementována také z důvodu, aby odměňování zaměstnanců neprobíhalo na základě subjektivní roviny. Jednotlivé variabilní složky byly nastaveny tak, aby se co nejvíce zamezilo subjektivnímu hodnocení nadřazeného.

Z výsledků plyne, že měření pracovního výkonu je na divizi Nástrojárna zaměstnanci považováno za neefektivní.

Otázka č. 15 Je hodnocení Vašeho výkonu nadřazeným objektivní, např. odměna mistra?

Tabulka 4.13 Objektivita hodnocení (údaje v četnostech odpovědí)

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	0	0 %
Spíše ano	10	44 %
Spíše ne	12	52 %
Rozhodně ne	1	4 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Prostřednictvím této otázky bylo ověřeno, jak vnímají zaměstnanci hodnocení pracovního výkonu. Respondenti 10x (44 %) označili, že hodnocení je spíše objektivní. 12x (52 %) spíše neobjektivní, tedy subjektivní a 1x (4 %) rozhodně neobjektivní. Zde je možné se vrátit k otázce č. 8, kdy na základě šetření vyplynulo, že převážná většina (70 %) respondentů je spokojena s komunikací mezi nimi a nadřazeným, od čehož se také odvíjí jejich hodnocení a následná odměna. Lze říci, že tato otázka přinesla znepokojivý výsledek především pro mistra. Ten se plně podílí na správě kvalifikační matice a hodnocení tvoří také tzv. odměnu mistra.

Otázka č. 16 Díky novému systému odměňování Vaše mzda v průměru:

Tabulka 4.14 Změna mezd (údaje v četnostech odpovědí)

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vzrostla	4	17 %
Zůstala stejná	14	61 %
Klesla	5	22 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Cílem otázky č. 16 bylo zjistit, jakou změnu ve výši mzdy pocítují po zavedení nového systému odměňování jednotliví zaměstnanci. Výsledek, který zobrazuje tabulka 4.14 je překvapivý především z důvodu, kdy se u většiny respondentů výše mzdy pohybuje na stejných číslech, ale přesto se změnou není naprostá většina spokojena (viz otázka č. 12). Důvodem nespokojenosti může být skutečnost, kdy změna těmto zaměstnancům nepřinesla hmatatelný přínos.

Otázka č. 17 Roste s Vaším výkonem také Vaše mzda?

Tabulka 4.15 Vztah výkonu a mzdy (údaje v četnostech odpovědí)

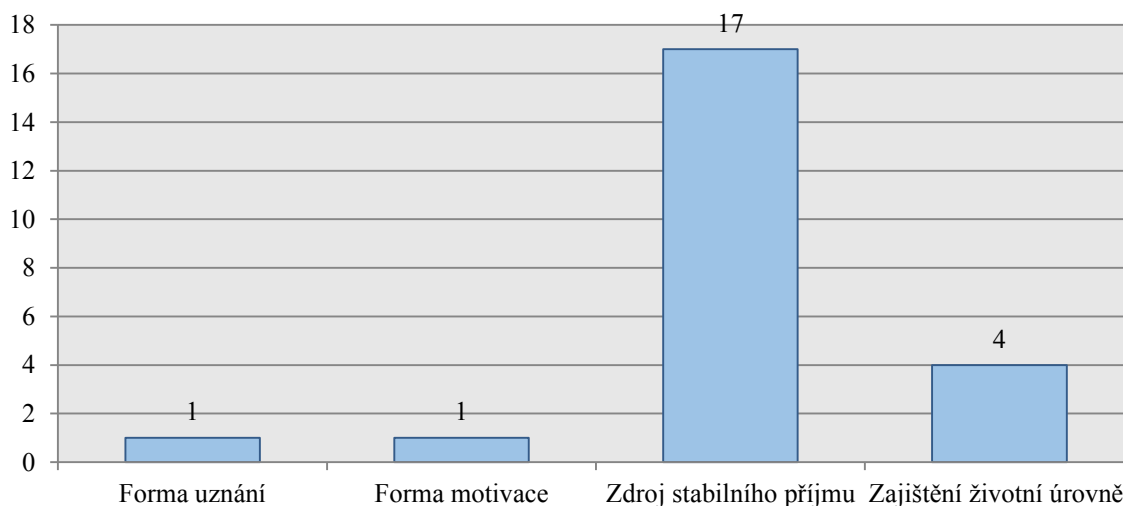
Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	0	0 %
Spíše ano	2	9 %
Spíše ne	15	65 %
Rozhodně ne	6	26 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Prostřednictvím otázky č. 17 se zaměstnanci vyjádřili k tomu, zda spolu s vyšším výkonem roste také mzda. Pouze 2 respondenti (9 %) vnímají, že spolu s výkonem mzda skutečně roste. V rámci výsledku lze charakterizovat odpovědi tak, že naprostá většina respondentů (81 %) pociťuje, že výše mzdy je i přes rostoucí výkon stejná. Tento výsledek je znepokojující z důvodu, kdy samotná produktivita představuje variabilní složku ve výši 5 % v celém souhrnu mzdy. Hlavním důvodem může být např. špatná informovanost, nebo nepochopení způsobu výpočtu. Tuto skutečnost by v žádném případě nemělo vedení společnosti přehlížet, neboť je možné, že variabilní složka neplní svůj účel. Produktivita, jako měřítko pracovního výkonu není efektivní.

Otázka č. 18 Na svou mzdu nahlížím jako na:

Graf 4.3 Pohled na mzdu (údaje v absolutní četnosti odpovědí)



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Z tohoto grafu lze vyčíst, že naprostá většina zaměstnanců na svou mzdu pohlíží jako na zdroj stabilního příjmu. Celkem tuto možnost označilo 17 respondentů. 1x byla vybrána

možnost "forma uznání" a "forma motivace". To, že mzda zajišťuje určitou životní úroveň označili celkem 4 respondenti. Je velmi překvapivé, že motivaci díky výši mzdy nepocítuje více lidí. Nový systém odměňování je nastaven také tak, aby vedl ke zvýšení motivace k lepším pracovním výkonům, které přináší vyšší mzdu.

Otázka č. 19 Společnost VÚHŽ investuje do potenciálu svých zaměstnanců.

Tabulka 4.16 Investování do potenciálu (údaje v četnostech odpovědí)

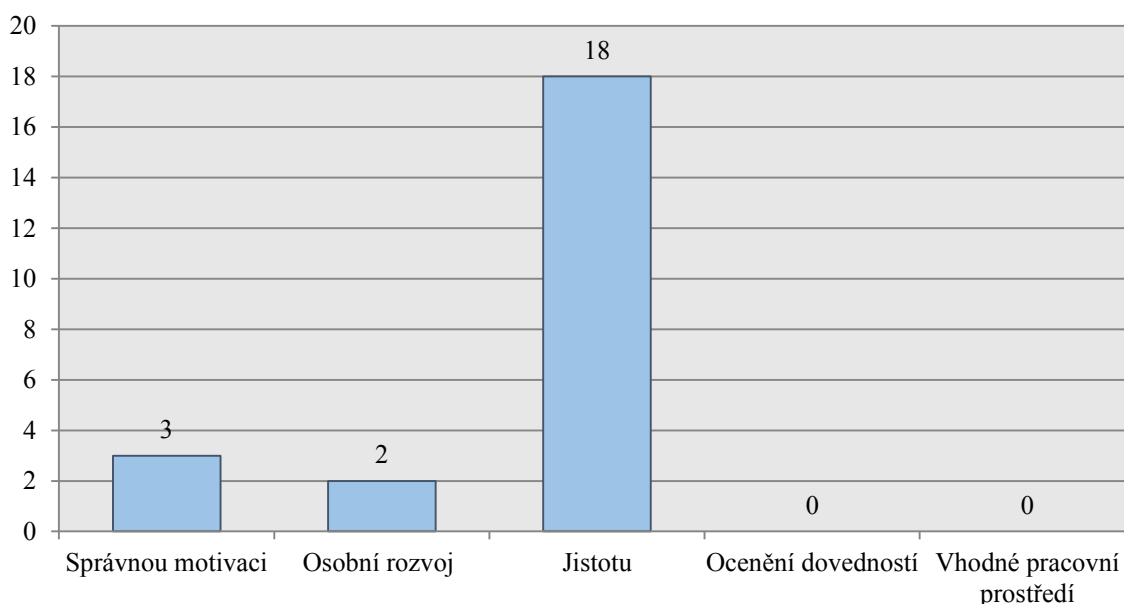
Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	2	9 %
Spíše ano	9	39 %
Spíše ne	11	48 %
Rozhodně ne	1	4 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Cílem otázky č. 19 bylo zjistit, zda zaměstnanci souhlasí, nebo nesouhlasí s tím, že společnost investuje do jejich potenciálu. Lidský kapitál je pro každý podnik velmi důležitý, neboť jsou-li si zaměstnanci vědomi významu a důležitosti, kterou pro podnik představují, dochází k růstu nejen profesnímu, ale také osobnímu. Výsledek šetření není jednoznačný, 48 % respondentů s výrokem souhlasí, naproti tomu zbylá část (52 %) s výrokem nesouhlasí.

Otázka č. 20 Společnost VÚHŽ poskytuje zaměstnancům:

Graf 4.4 Vnímání společnosti zaměstnanci (údaje v absolutní četnosti odpovědí)

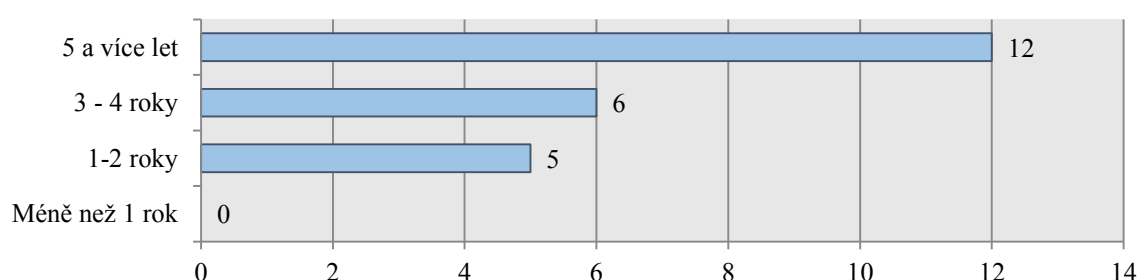


Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Z grafu lze vyčíst, že nejvíce, tj. 18 respondentů (78 %) pociťuje zaměstnání jistotu svého zaměstnání. 3 respondenti jsou v zaměstnání motivováni a 2 respondenti cítí možnost osobního rozvoje. Možnost výběru ocenění dovedností a vhodné pracovní prostředí nebylo žádným respondentem zaznamenáno. U této otázky je zarážející, že ačkoli u předcházející otázky 52 % respondentů nesouhlasí s tím, že společnost do jejich potenciálu investuje, k této otázce se vyjádřili všichni dotazovaní. Skutečnost, že pociťují jistotu svého zaměstnání, lze do jisté míry také označit za investici do jejich potenciálu ze strany zaměstnavatele.

Otázka č. 24 Jak dlouho jste zaměstnancem VÚHŽ?

Graf 4.5 Délka pracovního poměru (údaje v absolutní četnosti odpovědí)



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Primárním cílem této otázky bylo oddělit nové zaměstnance od starších. Znamená to tedy, že pokud by někdo z dotazovaných respondentů označil, že je zaměstnán méně než 1 rok, byl by z výběrového souboru vyřazen. Toto vyřazení by bylo provedeno na základě skutečnosti, kdy změna trvá v podniku od 1. ledna 2014. Zaměstnanci, kteří mají pracovní poměr kratší než 1 rok, by nový systém odměňování žádným způsobem nemohli se systémem původním porovnat. Z grafu lze vypořadovat, že možnost „méně než 1 rok“ neoznačil nikdo, nejvíce respondentů je na divizi Nástrojárna zaměstnáno 5 a více let.

4.2.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Z výsledků šetření ve společnosti VÚHŽ je patrné, že zaměstnanci ve zkoumaných oblastech vidí nedostatky a z velké části se dá vypořadovat jejich nespokojenost. Dle zjištěných výsledků mají zaměstnanci převážně kladný vztah vůči změnám a změny vítají jako příležitosti ke zlepšení. Zaměstnanci nejčastěji pociťují při přijetí změny pocit nejistoty, který do jisté míry může být vyvolán také tím, že o změnách nejsou vždy informováni dostatečně včas. Většina pracovníků vnímá, že i přesto, kdy na pracovišti probíhá otevřená komunikace, není vedení společnosti nakloněno jejich návrhům a připomínkám. Mezi zaměstnanci může převládat názor, že management jejich příspěvky neoceňuje a jejich důvěra vůči podniku se snižuje. Tím, že se nepodíleli na vytváření systému výpočtu mezd, ho pravděpodobně nevnímají jako společné

vlastnictví spolu s organizací. Jako negativní výsledek lze také označit skutečnost, že se polovina zaměstnanců necítí dostatečně bezpečně, aby se svěřila svému nadřízenému. V případě problému nebo připomínek se proto na svého nadřízeného neobráť. Jsou si však vědomi, že se nadřízený o jejich potřeby sám zajímá.

Většina pracovníků není s novým způsobem výpočtu mezd spokojena a přiklání se k tomu, že jim původní systém vyhovoval více. Své odměňování a hodnocení vnímají jako spíše nespravedlivé, a jsou tedy finančně znevýhodněni. Polovina zaměstnanců pohlíží na hodnocení výkonu nadřízeným za subjektivní a jsou nadměrně zdůrazňovány individuální hodnoty jiných, což může mít negativní dopad na pracovní kolektiv.

Zaměstnanci vnímají, že i v případě, kdy se snaží a podávají lepší výkon, se jejich snaha nepromítne do odměny. Toto lze označit za zneklidňující výsledek. Mzdový systém není efektivní, neboť zaměstnance účinně nestimuluje. Je možné usoudit, že mezi zaměstnanci převládá přístup, kdy změnu přijali, ale neosvojili si ji. Změnu je možné označit z jejich pohledu za nařizovanou, tj. takovou, ke které se nemohli vyjádřit.

4.3 Rozhovor s personalistou

Na základě odpovědí respondentů a shrnutí dotazníkového šetření byly připraveny otázky, které byly prokonzultovány s vedoucí pro daně, financování a mzdy. Odpovědi tvoří důležitý poklad pro vytvoření návrhů a připomínek. Základní struktura otázek byla vedoucí poskytnuta v elektronické podobě. Tímto bylo umožněno, aby se mohla na otázky připravit a diskuze byla plynulá. Již dopředu bylo domluveno, že rozhovor bude nestandardizovaný, tj. volný.

První otázka směřovala k tomu, jakým způsobem a kdy došlo k vysvětlení změny zaměstnancům. Z dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že se zaměstnanci o změnách dozvídají obecně pozdě. Vedoucí přiznává, že konkrétně při přípravě této změny velmi pochybilo personální oddělení a komunikace byla velmi podceněna. Hlavním důvodem lze označit fakt, kdy od prvopočátku nebyl personalista součástí přípravného týmu. K jeho začlenění došlo až téměř v polovině přípravy. Měsíc před přijetím změny byly se zaměstnanci Nástrojárny domluveny individuální schůzky, na kterých se změna jednotlivě vysvětlila, a způsob výpočtu byl ukázán každému zvlášť podle jeho pracovní pozice. Nicméně záměr změny byl prodiskutován s odbory. Zaměstnanci mají přístup k informacím prostřednictvím nástěnek, intranetu, firemních emailů, zpravodaje, a pokud je potřeba urychlené komunikace, volí se firemní rozhlas. Má-li dojít k organizační změně, zaměstnanci jsou svoláni k zasedání,

kdy mají také oni prostor pro připomínky. Nicméně, jak bylo zmíněno výše, v tomto případě byla komunikace silně opomenuta.

Další otázky se týkaly např. toho, zda byl jeden ze členů přípravného týmu také zástupce z divize. Součástí týmu byl od začátku ředitel Nástrojárny. Mistr se přizval již po prvotním nástřelu, aby se spoluúčastnil na tvorbě kvalifikační matice.

Dále bylo zjištěno, jakým způsobem probíhala celková organizace. Návrh změny byl teoreticky sepisován na jaře roku 2013. Společnost VÚHŽ oslovila konzultačně vzdělávací společnost Ipa Slovakia, se kterou byly prodiskutovány návrhy a s její pomocí vytvořen prvotní koncept chystané změny. V srpnu 2013 byl do týmu přizván personalista a návrh byl konzultován s mistrem a individuálně se probíral každý pracovník směny A, B a C. Na základě připomínek ředitele divize a mistra došlo k úpravě prvotního návrhu a byla odsouhlasena finální verze. V prosinci 2013 byl nový systém odměňování vysvětlen individuálně pracovníkům a od ledna 2014 již zaveden. Lze říci, že do budoucna je takto řízený projekt nedostačující a budoucí projekty je nutné organizačně vypilovat převážně k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že i přesto, kdy zaměstnancům zůstala mzda v průměru stejná, většina zaměstnanců se změnou spokojena není. Vedoucí uvedla, že to do jisté míry může ovlivňovat nestabilní prostředí, ve kterém VÚHŽ působí, a opět zmínila podcenění komunikace. Také kolektiv na divizi v minulém roce nebyl přátelský, došlo k velkým a podstatným organizačním změnám na střední linii managementu.

Variabilní složky mzdy tvoří 40 %. Bylo konzultováno, kdo má možnost tyto složky ovlivňovat a pravomoc do nich zasahovat. Ze šetření mimo jiné vyplynulo, že zaměstnanci necítí spravedlnost a objektivitu nadřazeného. Mistr má v kompetenci zasahovat do kvalifikační matice, odměn a auditu standardů. Z toho důvodu byl také u sestavení matice, kdy na začátku objektivně hodnotil všechny své podřízené. Záměr byl takový, aby se co nejvíce hodnotila kritéria nezávisle na tom, jaký má mistr pohled. Ukazatele produktivity a kvalita jsou automaticky vypočítávány systémem.

Část rozhovoru se týkala také toho, kdy naprostá většina zaměstnanců cítí, že se rostoucí výkon nepromítne ve mzdě. Zde je možným důvodem nestabilita zakázek, a tím pádem nenaplněné kapacity. Na základě této skutečnosti systém vyhodnotí výslednou částku.

Společnost již nyní ví, že současný stav není ideálně nastavený a zaměstnancům nevyhovuje. Z toho důvodu se uvažuje o další úpravě nastavení složek mzdy. Změna je označována jako pilotní ověření a rok 2014 byl zkušební. Už i v procesu spuštění vedení vědělo,

že nový způsob není ideálně nastavený a projektu se nevěnovalo dostatečně dost času. Vyhodnocení pilotního programu proběhlo prostřednictvím brainstormingu přípravného týmu, kde se mimo jiné odpovídalo na otázky, např. zda není problém jednotlivé ukazatele spočítat, jak je výpočet časově náročný, zda vše funguje apod.

5 Návrhy a doporučení

Na základě údajů, které byly zjištěny prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovoru, jsou vytvořeny návrhy a doporučení.

Školení řízení změn

Jak vyplynulo z rozhovoru se zaměstnankyní společnosti VÚHŽ, příprava změny systému odměňování probíhala pod vedením týmu, který byl sestaven pouze k tomuto jednorázovému úkolu a nebyl žádným způsobem proškolen pro vyřešení dané problematiky. Také to, že společnost opomněla začlenit personalistu do týmu, má možný dopad na spokojenost zaměstnanců, kdy jim nebyl věnován prostor pro diskuzi. Z toho lze usoudit, že v podniku není útvar, který by měl na starost řízení změn, tzv. Change Management a věděl, jakým způsobem celou změnu řídit. Již na první pohled je jasné, že lidé nemohou být odborníky na všechny oblasti. Je-li tým dobře připraven, tvořen specialisty na danou oblast a řízení změn a dokáže-li změnu zvládnout po všech stránkách, je do jisté míry zaručen úspěch. Není-li však tým proškolen, nebo dobře sestaven, což vyplynulo z rozhovoru, uživatelé změnu nemusejí přijmout a změna nebude trvale úspěšná.

Dne 23. března 2015 byly zkontaktovány tři konzultační společnosti. Pouze jedna konzultační společnost Integrated Consulting Group na zprávu reagovala. Tato společnost se zaměřuje krom jiného na školení řízení změn. Prostřednictvím školení a workshopů klienty zdokonalí ve vypracování projektů v takové míře, aby daný postup zajistil rychlou implementaci změn do podnikové kultury. Školení, které tato společnost nabízí, trvá 2 dny a cílovou skupinou jsou projektoví manažeři, manažeři oddělení, specialisté a HR. Výsledkem školení je schopnost vytvořit komunikační plán pro zaměstnance, řídit strategickou úroveň Change Managementu, řídit tým a implementovat změny tak, aby při zavedení změny byla zajištěna maximální míra podpory. Školení v českém jazyce probíhá v Praze a po ukončení kurzu je účastníkům předáno potvrzení o úspěšném absolvování.

Cena tohoto kurzu pro jednotlivce je 8 000 Kč bez DPH. Pokud by se společnost rozhodla pro skupinové školení, cena kurzu je 42 000 Kč bez DPH za max. 15 účastníků. Nicméně výhodou zde je, že školení probíhá přímo u zákazníka, a tudíž odpadají náklady na cestovné. V ceně kurzu jsou školicí materiály, případové studie a články, šablony a občerstvení.

Níže jsou uvedeny dvě možné varianty nákladů, které by toto školení představovalo pro vedení společnosti.

Varianta A

Zaměstnanec společnosti by k přesunu z místa výkonu práce do místa školení použil osobní automobil značky Škoda Octavia Combi 1.4 TSI s průměrnou spotřebou 6,3 l/100 km. Dle Vyhlášky č. 328/2014 Sb. ze dne 16. prosince 2014 jsou stanoveny základní sazby stravného a pohonných hmot. Průměrná cena pohonné hmoty Natural 95 je dle vyhlášky 35,90 Kč/l a základní náhrada za 1 km jízdy je ve výši 3,70 Kč.

Pracovní cesta by se první den počítala od 6:00 do 24:00, tj. více než 18 hodin. Druhý den pracovní cesta od 0:00 do 19:30 hodin, tj. opět déle než 18 hodin.

Z důvodu, kdy je při konání školení zajištěno občerstvení ve formě svačiny a oběda, se sazba stravného musí snížit první den o 25 % za jedno bezplatně poskytnuté plnohodnotné jídlo. Druhý den má zaměstnanec zdarma snídani v hotelu, na školení opět svačinu a oběd, tudíž se stravné sníží celkem o 50 % za dvě bezplatně poskytnutá plnohodnotná jídla. Cena školení je 8 000,-, ubytování v hotelu Hejtman pro jednu osobu vyjde na 800 Kč včetně snídaně. Parkovné v místě školení a u hotelu zdarma.

Tabulka 5.1 Celkové náklady na školení - varianta A

Odjezd	Příjezd	Počet km	Jízdné v Kč	Stravné v Kč	Vedlejší výdaje v Kč
6:00	9:30	373	2 224	123	8 000
16:00	19:30	373	2 224	82	800
Výdaje celkem v Kč					13 453

Zdroj: vlastní zpracování

Varianta B

Zaměstnanec by k přesunu na místo školení využil vlakovou dopravu z místa bydliště a s jedním přestupem. Pracovní cesta by se první den počítala od 5:00 do 24:00, tj. více než 18 hodin. Druhý den od 0:00 do 21:30, taktéž déle než 18 hodin. Vlaková doprava by byla zajištěna spojem z Frýdku-Místku do Ostravy hl. nádraží, kde by zaměstnanec přestoupil na vlakový spoj RegioJet směr Praha. V Praze na vlakovém nádraží by využil možnost úschovy zavazadla, které je zpoplatněno 60 Kč/den. Cena za hotel i stravné zůstane stejné jako u varianty A.

Tabulka 5.2 Celkové náklady na školení - varianta B

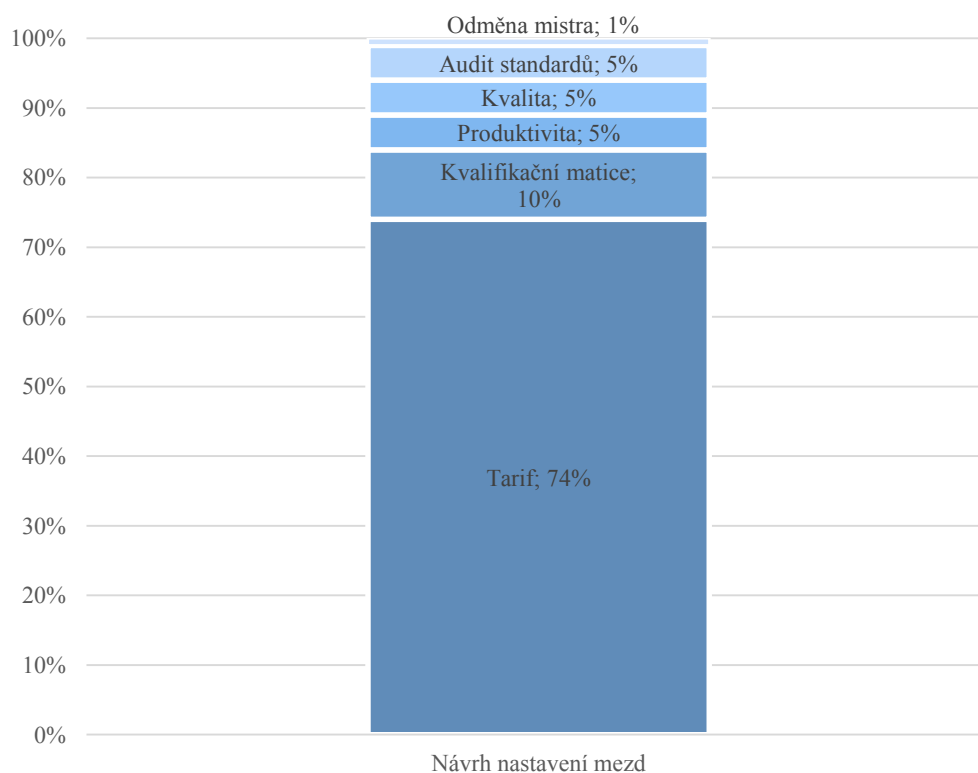
Odjezd	Příjezd	Počet km	Jízdné v Kč	Stravné v Kč	Vedlejší výdaje v Kč
5:00	9:10	380	395	123	8 000
16:50	21:30	380	395	82	860
Výdaje celkem v Kč					9 855

Zdroj: vlastní zpracování

Úprava rozložení pevné a variabilní složky mzdy

Návrh na úpravu procentuálního rozložení variabilních složek mzdy je uveden z toho důvodu, že zaměstnanci současný stav považují za nespravedlivý a stále preferují původní systém. Na základě výsledků šetření jsou jednotlivé složky upraveny tak, aby se spokojenost zvýšila, a více se způsob nastavení mezd podobal původnímu systému. Lze říci, že se jedná o kompromis mezi systémem původním a současným. Výsledný Graf 5.1 představuje znázornění návrhu. Návrh je sestaven na základě podložených dat a vede k tomu, aby bylo hodnocení zaměstnanců co nejobjektivnější.

Graf 5.1 Změna a procentuální úprava nastavení složek mzdy



Zdroj: vlastní zpracování

Tarif (pevná část mzdy) je zvýšen z 60 % na 74 % a variabilní složky tvoří zbylých 26 %. Zaměstnanci nepovažují systém ani hodnocení mistra za spravedlivé. Zde je prostor pro snížení procent u těch složek, které má mistr v kompetenci. Jedná se kvalifikační matici, odměnu a audit standardů. Variabilní složka, odměna mistra, byla procentuálně snížena na 1 % z důvodu, kdy již v samotné kvalifikační matici je zahrnut a hodnotí se osobní přístup zaměstnanců, viz kapitola 3.3. Avšak zrušit odměnu úplně není doporučováno, protože jisté uznání od nadřízeného zaměstnance vždy pracovníka povzbudí. Kvalifikační matice je nyní ve výši 10 % v celém souhrnu mezd. Její výše je snížena z důvodu, kdy do jisté míry kopíruje osobní ohodnocení a je taktéž v plné kompetenci mistra. Dalším návrhem pro společnost je aktualizování této matice častěji než jednou za rok. Doporučuje se alespoň 1 x za čtvrt roku. Člověk se může zlepšovat každým dnem a je vhodné, aby i on měl pocit, že jeho snaha přináší viditelný výsledek, a to ve formě odměny.

Zbývající výše variabilních složek, tj. produktivita, kvalita a audit standardů zůstaly nezměněny. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že s růstem výkonu se mzda nezvyšuje. Tento fakt byl avšak prostřednictvím rozhovoru vysvětlen.

Nicméně možným postupem do budoucna je spojit složky kvalita a audit standardů do jedné. Lze říci, že tato dvě měřítka pracovního výkonu jsou do jisté míry podobná. Kvalita představuje soulad s požadavky a auditem se hodnotí kontrola dodržování standardů, tj. kontrola čištění, formulářů apod. Je možné usuzovat, že dodržování těchto standardů tvoří důležitý předpoklad pro bezchybnou, tj. shodnou výrobu.

Tabulka 5.3 Výše základu a pohyblivých složek po úpravě (údaje v Kč)

Kategorie	Základ		Pohyblivá složka				
	Základ	Praxe	Progr- mování	Kvalifikační matice	Produktivita + kvalita	Odměna mistra	Celkem
CNC operátor	20 548	3 300	3 300	1 100	5 500	187	33 935
Obráběč kovů	19 349	3 300	0	1 045	5 225	176	29 095
Zámečnick/ svářeč	19 349	3 300	0	1 045	5 225	176	29 095
Nástrojář/ brusič	21 747	3 300	3 300	1 155	5 500	198	35 200

Zdroj: vlastní zpracování

Komunikace na pracovišti

Část otázek se ve vybrané metodice týkala procesu komunikace. Komunikační styl vedení společnosti a také přímého nadřízeného hodnotila negativně většina zaměstnanců. Dle interních materiálů společnost poskytuje zaměstnancům podmínky a podporu, které umožňují profesní růst a osobní rozvoj. Podle výsledku šetření tuto skutečnost nepocítuje naprostá většina zaměstnanců. Vedení společnosti a jejich nadřízený má mnoho možností, jakými komunikaci mezi nimi a podřízenými zlepšit. Vždy záleží na čase, který má manažer k dispozici, na podmínkách, ale do jisté míry také na postavení zaměstnanců. Doporučení se na jedné straně budou týkat manažerů, ale na straně druhé samotných zaměstnanců.

V první řadě musí dojít k posílení přímé komunikace a dialogu mezi vedením a zaměstnanci. V podniku VÚHŽ má každý zaměstnanec přístup k intranetu. Je navrhováno, aby se právě prostřednictvím intranetu měli zaměstnanci možnost dozvědět o chystajících změnách nebo plánech. Polovina zaměstnanců má pocit, že se dozvídá podstatné věci pozdě. Zde do jisté míry chybí personální práce, která by měla mít nastavená jasná pravidla také v komunikační strategii. Je důležité, aby byl pověřen člověk, který bude stránky neustále aktualizovat a byl v úzkém kontaktu s personálním útvaru. Dále je navrhováno pravidelné zasílání emailů do firemních schránek zaměstnanců s prvotními informacemi. Tímto způsobem bude umožněno v krátkém čase zkontaktovat každého zaměstnance individuálně a zamezeno šíření nejasných, nepravdivých informací. Mistr nástrojárny, jak bylo zjištěno, se o své podřízené zajímá a dává jim prostor k rozhovoru. Nicméně část jeho podřízených vůči němu necítí důvěru a má obavu z možné sankce. Je nutné, aby došlo k posílení přímé komunikace a podpoře dialogu. Mistr se musí snažit pochopit osobnost každého pracovníka a usilovat o zpevnění vztahu mezi ním a druhými. Je vhodné, aby v kolektivu komunikoval i neformálně a se všemi pracovníky stejně.

V procesu komunikace figurují vždy 2 strany. Proto ani zaměstnanci nesmí komunikaci podcenit. Pokud neprojevují viditelný zájem, nebo nemají chuť něco řešit a poté nejsou s výsledkem spokojeni, chybu nemohou svalovat na své nadřízené. Společnost VÚHŽ má ve svých prostorách skříňku, kam zaměstnanci mohou anonymně vházet své poznatky. Je možné, že pokud by se o chystané změně dozvěděli dříve, tímto způsobem by se k ní vyjádřili. Z rozhovoru avšak vyplynulo, že tuto možnost zaměstnanci využívají velmi zřídka. Dalším prvkem v procesu komunikace je naslouchání. Došlo-li k tomu, že při individuálním vysvětlování změny nenaslouchali správně, chyba může být na jejich straně.

6 Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na zhodnocení změny nastavení mezd na divizi Nástrojárna ve společnosti VÚHŽ. V teoreticko-metodické části byla nejprve přiblížena východiska řízení lidských zdrojů, řízení změn, pracovního výkonu a odměňování. V praktické část, která následovala, byla nejdříve představena společnost VÚHŽ, její historie a divize Nástrojárna. Pozornost byla také věnována charakteristice původního a současného systému nastavení mezd a popisu jednotlivých měřítek pracovního výkonu.

Cílem bylo stanovení zhodnotit dopad změny na spokojenost zaměstnanců, kterých se změna přímo týkala. K této analýze byla použita metoda dotazníkové šetření a rozhovor s personalistou. Prostřednictvím rozhovoru došlo k objasnění těch částí odpovědí respondentů, které byly do jisté míry nejednoznačné, a výsledek si často protiřečil.

Je třeba říci, že vyhodnocením dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci vidí nedostatky v současném systému odměňování. Cíl změny, který byl určen přípravným týmem nelze do jisté míry označit za splněný. Zaměstnanci nepocítují, že současný systém odměňování je spravedlivější, ani že je zamezeno subjektivnímu hodnocení každého jednotlivce a jsou tak nadměrně zdůrazňovány individuální hodnoty. Na odměňování nahlíží jako na nespravedlivé a ve většině případů se cítí finančně znevýhodnění.

Z výsledků výzkumu plyne také následující, a to, že při procesu a jednotlivých krocích změny byla podceňena personální práce a řízení se nezaměřilo v dostatečné výši na sociální oblast. Komunikace uvnitř společnosti nemá jasná pravidla a dochází tak ke snížení důvěry vůči vedení.

Výsledky výzkumu vytvořily podklad pro návrhy a doporučení. První návrh se týkal účasti na školení řízení změn. Po absolvování školení dojde u zaměstnance ke zdokonalení se ve vypracování projektů v takové míře, aby při zavádění změny byla zajištěna maximální podpora ze strany zaměstnanců. Druhým návrhem je úprava rozložení pevné složky a variabilních složek mzdy tak, aby se zvýšila spokojenost zaměstnanců a odbouraly se negativa, která pocítují zaměstnanci nyní. Posledním návrhem je podnícení k růstu přímé komunikace a důrazu k dialogu nejen ze strany vedení, ale také zaměstnanců.

Předpokládá se, že realizace výše uvedených návrhů a doporučení poslouží společnosti jako podklad pro budoucí řízení a rozhodování.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 798 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-802-5311-981.
- [3] BEDRNOVÁ Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [4] BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] d'AMBROSOVÁ, H. et al. *Abeceda personalisty*. 1. vyd. Olomouc: Anag, 2007. 288 s. ISBN: 978-80-7263-395-1.
- [7] FORET, M., P. PROCHÁZKA a T. URBÁNEK. *Marketing - základy a principy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 199 s. Praxe manažera. ISBN 80-722-6888-0.
- [8] FORET Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [9] GRAHAM, H. T. and R. Bennett. *Human Resources Management*. 7. edition. London: 1992. ISBN:
- [10] KAŇÁKOVÁ, Z., J. BLÁHA a J. BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [11] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN: 978-80-247-3823-9.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN: 80-7261-033-3.
- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN: 80-7261-X.
- [14] LIVIAN Yves-Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: srovnání s Českou republikou*. 1. vyd. Praha: HZ, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.
- [15] MAYEROVÁ Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

- [16] SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 183 s. ISBN 978-80-247-4819-1.
- [17] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [18] VYBÍHAL, Václav a kol. *Mzdové účetnictví 2014 - praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 464 s. ISBN 978-80-247-5120-7.
- [19] Wages Policy: *Wages and non-wage labour costs and their relation to employment under conditions of structural adjustment*. 1 publish. Geneva: International Labour Office, 1992. 60 s. ISBN 92-2-108258-X.
- [20] WEHRLE, Martin. *Tajné triky, jak získat vyšší plat: šéf prozrazuje, jak přesvědčit každého šéfa*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3824-6.

Internetové zdroje

- [21] STOHR, Tomáš. *Management změny*. [online]. 2012-12-18, [cit 2015-01-15]. Dostupné z: <http://e-api.cz/article/71137.management-zmeny/>
- [22] Veřejný rejstřík a sbírka listin. [online]. [cit 2015-02-25]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?nazev=v%C3%BAh%C5%BE](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=v%C3%BAh%C5%BE)
- [23] www.vuhz.cz

Ostatní zdroje

Interní materiály podniku

Seznam zkratk

HR	human resources (lidské zdroje)
IK	interní komunikace
IS	informační systém
ŘLZ	řízení lidských zdrojů

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázky

Obrázek 2.1 Složky celkové odměny

Tabulky

Tabulka 2.1 Struktura mzdy za vykonanou práci

Tabulka 2.2 Výhody a nevýhody časové mzdy

Tabulka 2.3 Výhody a nevýhody individuální úkolové mzdy

Tabulka 2.4 Výhody a nevýhody skupinové úkolové mzdy

Tabulka 3.1 Vývoj počtu zaměstnanců (údaje v osobách)

Tabulka 3.2 Osobní náklady (údaje v Kč)

Tabulka 3.3 Maximální výše mzdy dílenských profesí (údaje v Kč)

Tabulka 3.4 Kvalifikační matice

Tabulka 3.5 Orientační výpočet výše mzdy zaměstnance X (údaje v Kč)

Tabulka 4.1 Harmonogram

Tabulka 4.2 Informovanost o změnách včas (údaje v četnostech odpovědí)

Tabulka 4.3 Vysvětlení změny (údaje v četnostech odpovědí)

Tabulka 4.4 Zájem vedení o návrhy a připomínky (údaje v četnostech odpovědí)

Tabulka 4.5 Otevřená komunikace (údaje v četnostech odpovědí)

Tabulka 4.6 Ochota svěřit se (údaje v četnostech odpovědí)

Tabulka 4.7 Zájem nadřízeného (údaje v četnostech odpovědí)

Tabulka 4.8 Zahrnutí člena týmů (údaje v četnostech odpovědí)

Tabulka 4.9 Ohodnocení změny (údaje v četnostech odpovědí)

Tabulka 4.10 Spokojenost s novým systémem odměňování (údaje v četnostech odpovědí)

Tabulka 4.11 Preference (údaje v četnostech odpovědí)

Tabulka 4.12 Spravedlnost (údaje v četnostech odpovědí)

Tabulka 4.13 Objektivita hodnocení (údaje v četnostech odpovědí)

Tabulka 4.14 Změna mezd (údaje v četnostech odpovědí)

Tabulka 4.15 Vztah výkonu a mzdy (údaje v četnostech odpovědí)

Tabulka 4.16 Investování do potenciálu (údaje v četnostech odpovědí)

Tabulka 5.1 Celkové náklady na školení - varianta A

Tabulka 5.2 Celkové náklady na školení - varianta B

Tabulka 5.3 Výše základu a pohyblivých složek po úpravě (údaje v Kč)

Tabulky příloha č. 6

Tabulka 1 Výpočet jízdného varianta A

Tabulka 2 Výpočet stravného varianta A

Tabulka 3 Výpočet jízdného varianta B

Tabulka 4 Výpočet stravného varianta B

Grafy praktická část

Graf 3.1 Původní systém nastavení mezd

Graf 3.2 Současný systém nastavení mezd

Graf 4.1 Hlavní bariéry vůči změnám (údaje v absolutní četnosti odpovědí)

Graf 4.2 Slabá stránka změny (údaje v absolutní četnosti odpovědí)

Graf 4.3 Pohled na mzdu (údaje v absolutní četnosti odpovědí)

Graf 4.4 Vnímání společnosti zaměstnanci (údaje v absolutní četnosti odpovědí)

Graf 4.5 Délka pracovního poměru (údaje v absolutní četnosti odpovědí)

Graf 5.1 Změna a procentuální úprava nastavení složek mzdy

Grafy příloha č. 5

Graf 1 Znázornění odpovědí na otázku č. 3 „Jste informováni o změnách včas?“

Graf 2 Znázornění odpovědí na otázku č. 6 „Probíhá na Vašem pracovišti otevřená komunikace“

Graf 3 Znázornění odpovědí na otázku č. 8 „Zjišťuje nadřízený Vaše potřeby?“

Graf 4 Znázornění odpovědí na otázku č. 10 „Jak byste ohodnotil samotnou změnu systému odměňování?“

Graf 5 Znázornění odpovědí na otázku č. 12 „Jste spokojen s novým systémem odměňování?“

Graf 6 Znázornění odpovědí na otázku č. 13 „Vyhovuje Vám nový systém více než původní“

Graf 7 Znázornění odpovědí na otázku č. 14 „Zdá se Vám systém jako spravedlivý?“

Graf 8 Znázornění odpovědí na otázku č. 15 „Je hodnocení Vašeho výkonu nadřízeným objektivní, tzv. odměna mistra?“

Graf 9 Znázornění odpovědí na otázku č. 16 „Díky novému systému odměňování Vaše mzda v průměru:“

Graf 10 Znázornění odpovědí na otázku č. 17 „Roste s Vaším výkonem také Vaše mzda?


Graf 11 Znázornění odpovědí na otázku č. 19 „Společnost VÚHŽ investuje do potenciálu svých zaměstnanců.”

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 4.5.2015



jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 Doplnění teoretických východisek

Příloha č. 2 Organizační struktura divize Nástrojárna

Příloha č. 3 Dotazník

Příloha č. 4 Jádro rozhovoru

Příloha č. 5 Grafické znázornění odpovědí

Příloha č. 6 Ukázka výpočtů nákladů – návrh školení řízení změn